



**ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΜΟΝΑΔΩΝ
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ) ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ**

Διατριβή που υπεβλήθη για την μερική ικανοποίηση των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού διπλώματος ειδίκευσης.

ΥΠΟ
ΣΤΑΓΑΚΗ Π.

ΧΑΝΙΑ, 2004

Η διατριβή του Σταγάκη Παντελή εγκρίνεται

Όνομα

Υπογραφή

Ζοπουνίδης Κ.

Μουστάκης Β.

Δούμπος Μ.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής θα ήθελα να ευχαριστήσω ορισμένους ανθρώπους που συνέβαλλαν αποφασιστικά στην ολοκλήρωση της.

Τον καθηγητή κ.Ζοπουνίδη Κ. για την καθοριστική υποστήριξη και την πολύτιμη βοήθεια του σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της μελέτης αλλά και όλου του μεταπτυχιακού κύκλου.

Τον Λέκτορα κ.Δούμπο Μ. για την σημαντική του βοήθεια στη διάρκεια της εργασίας.

Τον υποψήφιο διδάκτορα κ. Γαγάνη Χ., καθώς και όλο το προσωπικό του εργαστηρίου Συστημάτων Χρηματοοικονομικής Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης για τις χρήσιμες συμβουλές και την όλη τεχνική υποστήριξη.

Τον πρόεδρο του Συνεταιρισμού INKA ΧΑΝΙΩΝ Π.Ε. κ. Αλεξάκη Α., καθώς και όλων αυτών των στελεχών του Συνεταιρισμού, χωρίς τη βοήθεια των οποίων θα ήταν αδύνατη η συλλογή των στοιχείων και η ολοκλήρωση της εργασίας.

Τον διδάκτορα κ. Μπαουράκη Γ., για την παραίνεση και την υποστήριξη του κατά τη διάρκεια των σπουδών.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τη γυναίκα μου Αντωνία για την ηθική και ψυχολογική της συμπαράσταση καθ'όλη τη διάρκεια των σπουδών.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	ΣΕΛ.
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
1.1 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΟΥ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ.....	10
1.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	11
1.3 ΠΛΑΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΑΓΟΡΑΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟ- ΡΙΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ.....	14
2.1 ΤΟ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ-ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΤΑΣΕΙΣ ΔΙΕΘΝΩΣ	15
2.2 ΤΟ ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΟ ΚΛΙΜΑ ΤΟΥ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ(2001-2003).....	24
2.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΛΛΑΔΑΣ- ΚΡΗΤΗΣ.....	28
2.4 ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΙΝΚΑ ΠΕ-ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	36
2.5 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ.....	38
2.5.1 ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	38
2.5.2 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ	39
2.5.3 ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	44
2.5.4 ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΙΔΙΩΤΙΚΗΣ ΕΤΙΚΕΤΑΣ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ DISCOUNT	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΟΝΟΔΙΑΣΤΑΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	50
3.1 Ο ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ.....	51
3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ.....	52
3.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ.....	64
4.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	68
4.2 ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ.....	73
4.2.1 ΜΕΘΟΔΟΣ PROMETHEE -ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ.....	74
4.3 Η ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΚΑΤ/ΤΩΝ ΑΝΑ ΕΤΟΣ-ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	84
4.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ.....	88

4.5 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΜΕ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ	
–ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	92
4.6 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	98
4.7 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ ΔΕΔΟΜΕΝΑ.....	99
4.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ.....	105
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	108

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α (ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΝΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β (ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ)

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο σύγχρονο άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον τού λιανεμπορίου ,βασικός άξονας ανάπτυξης μίας εταιρείας του κλάδου, αποτελεί η επέκταση μέσω του ανοίγματος νέων καταστημάτων, σε διάφορα γεωγραφικά σημεία.

Η ανάλυση των στοιχείων του ισολογισμού της εταιρείας διαχρονικά, αποδίδει την συνολική εικόνα της οικονομικής της κατάστασης .Η κεντρική υποστήριξη και οι μονάδες (Υποκ/τα) των λιανικών πωλήσεων περιέχουν όλα τα κέντρα κόστους και διαμορφώνουν τη κερδοφορία της επιχείρησης.

Η προσπάθεια ανάλυσης των πραγματικών οικονομικών δεδομένων κάθε υποκαταστήματος(τα δεδομένα αφορούν τα 2 τελευταία χρόνια και 19 υποκατ/τα), στα πλαίσια διαμόρφωσης ενός “μίνι ισολογισμού” σε κάθε ένα από αυτά, με στόχο την κατάταξη και τελικά την ανάδειξη της συνεισφοράς κάθε σημείου στην συνολική οικονομική αποδοτικότητα , αποτελεί τον σκοπό της παρούσης εργασίας.

Παράλληλα επιχειρείται η μοντελοποίηση του προβλήματος, με την ανάδειξη των κρίσιμων εκείνων παραγόντων που καθορίζουν με την καλύτερη προσέγγιση την ανταγωνιστικότητα των υπό λειτουργία υποκαταστημάτων μιας επιχείρησης λιανεμπορίου .

Η ανάλυση προϋποθέτει ορισμένες παραδοχές όσον αφορά τον επιμερισμό των κεντρικών συνολικών εσόδων-εξόδων της επιχείρησης σε κάθε υποκ/τημα, και παράλληλα απαιτεί τον λεπτομερή και προσεκτικό καταλογισμό των στοιχείων κόστους-κερδών ανά κατάστημα. Η μέθοδος PROMETHEE II αποτελεί το βασικό εργαλείο στην όλη ανάλυση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

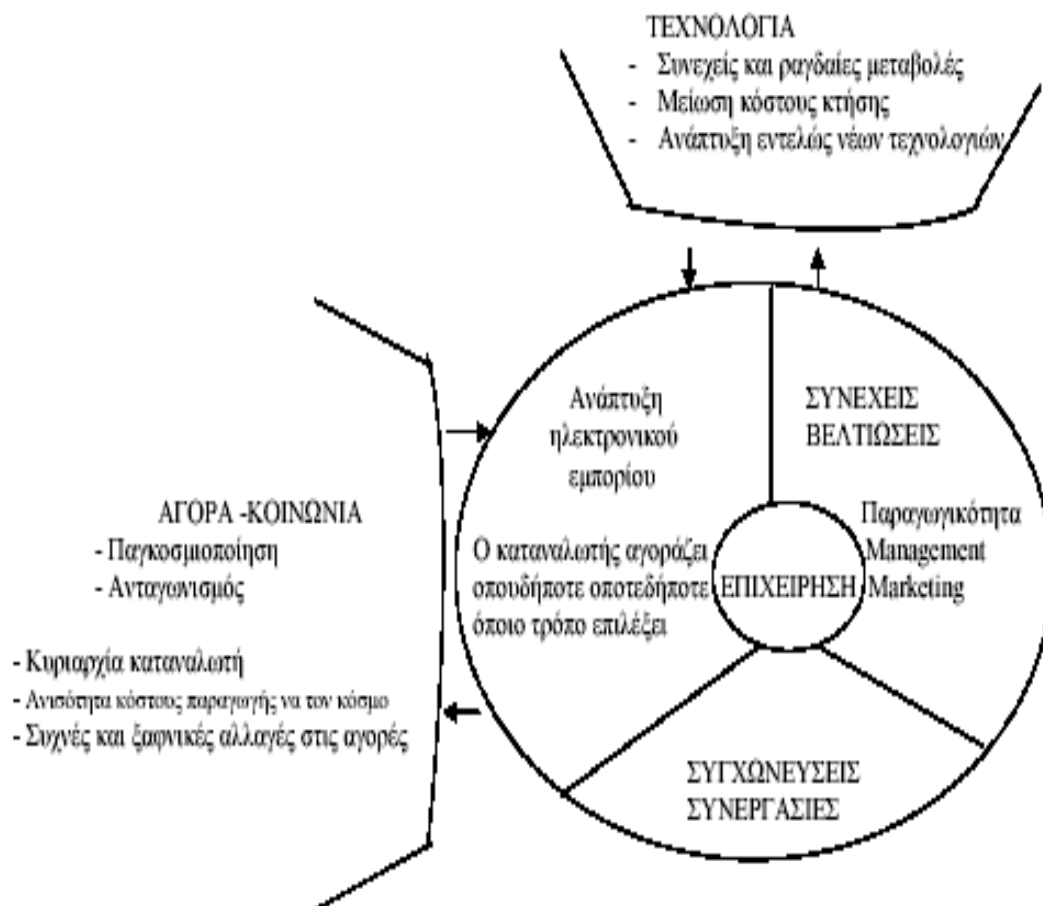
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο σύγχρονο, άκρως ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον, διάφοροι παράγοντες επιδρούν στη λειτουργία μιας επιχείρησης και προκαλούνται αντίστοιχες αντιδράσεις εντός της ίδιας της επιχείρησης.(σχήμα 1.1)

Παράγοντες οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί και συνθήκες που διαμορφώνει η αγορά δημιουργούν ένα περιβάλλον υψηλής ανταγωνιστικότητας μέσα στο οποίο οι καταναλωτές είναι το κεντρικό σημείο προσοχής. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να αλλάξουν γρήγορα πολλές φορές με απρόβλεπτο τρόπο. Για αυτούς τους λόγους η επιχείρηση πρέπει να αντιδρά γρήγορα και όποτε χρειάζεται ώστε να αντιμετωπίσει τα τυχόν προβλήματα και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Επειδή το μέγεθος των αλλαγών και ο βαθμός αβεβαιότητας στο αυριανό ανταγωνιστικό περιβάλλον αναμένεται να επιταχυνθούν, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λειτουργούν κάτω από αυξανόμενη πίεση ώστε να παράγουν περισσότερα και γρηγορότερα, χρησιμοποιώντας περισσότερους πόρους.

Η πολύπλοκη φύση των προβλημάτων είναι το κύριο χαρακτηριστικό των χρηματοοικονομικών αποφάσεων ενός οργανισμού, όπου πλέον όλοι οι προαναφερθέντες παράγοντες εμπλέκονται στη διαδικασία. Οι μέθοδοι της πολυκριτήριας ανάλυσης των αποφάσεων είναι ένα κατάλληλα προσαρμοσμένο εργαλείο στην αντιμετώπιση των πολύπλοκων σημερινών προβλημάτων.

Ο κλάδος του λιανεμπορίου σε όποιο μέγεθος και αν έχει μικρό ή μεγάλο χαρακτηρίζετε από την αποδοτικότητα των καταστημάτων που διαθέτει σε τοπικό, εθνικό ή διεθνές επίπεδο. Βασικός άξονας ανάπτυξης κάθε επιχείρησης λιανεμπορίου αποτελεί η επέκταση μέσω των νέων καταστημάτων.



Σχήμα 1.1 Περιβάλλον και ανάπτυξη επιχείρησης
Πηγή : Turban et al (1999)

1.1 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΟΥ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ

Το 2000 ο τομέας λιανεμπορίου στην Ευρώπη παρήγαγε πωλήσεις 1,518 δις ευρώ και συνείσφερε 292 δις ευρώ σε προστιθέμενη αξία, ενώ απασχολεί 12,4 εκ. Ανθρώπους. Το λιανεμπόριο συνεισέφερε κατά 39% σε προστιθέμενη αξία στην Ευρώπη των 15 σε σύγκριση με το 30% που συνείσφερε η βιομηχανία. Παρόλα αυτά οι μελέτες γύρω από τον τομέα του λιανεμπορίου είναι αναλογικά πολύ λιγότερες σε σχέση με τη βιομηχανία.

Πράγματι η δυσκολία στον προσδιορισμό, τη μέτρηση και την ανάλυση των δεδομένων αλλά και της αποδοχής μιας κοινής μεθόδου εκτίμησης των αποτελεσμάτων έχει στρέψει την προσοχή των ερευνητών σε άλλους τομείς της οικονομίας με πιο σαφή δεδομένα και κοινώς αποδεκτά αποτελέσματα. Σε αυτό έχει επηρεάσει και η έλλειψη των κατάλληλων στοιχείων σε επίπεδο εταιριών εφόσον κυρίως χρησιμοποιούνται εσωτερικά ή για γενικές ενημερώσεις των μετόχων.

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει μια εκτενής παρουσίαση τρόπων καταγραφής της παραγωγικότητας του τομέα λιανικού εμπορίου σε επίπεδο χώρας ή και σε επίπεδο σύγκρισης μεταξύ διαφορετικών χωρών. Το πρόβλημα είναι ότι δεν υπάρχει μία κοινή μεθοδολογία στην μέτρηση της παραγωγικότητας, αλλά χρησιμοποιούνται διάφορες μετρήσεις, μοντέλα και μέθοδοι. Στην γενικότερη μεθοδολογία συνήθως χρησιμοποιούνται σαν δείκτες απόδοσης οι πωλήσεις και σαν παράγοντες κόστους τα κόστη κεφαλαίου και εργασίας. Έτσι η παραγωγικότητα εκφράζεται ως δείκτης της απόδοσης προς το κόστος. Οι δείκτες μπορούν να διακριθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες : οικονομικές και λειτουργικές.

Υπάρχει επίσης η μελέτη της Achabel et al (1984) στην οποία προτείνεται ότι η μέτρηση της αποδοτικότητας δε θα έπρεπε να γίνεται με δείκτες όπως οι πωλήσεις επειδή δεν περιέχονται στοιχεία από την τοπική ζήτηση και τον υπάρχοντα ανταγωνισμό και προτείνεται οι μετρήσεις να βασίζονται στην ικανότητα της επιχείρησης να παράγει και όχι στην παραγόμενη ποσότητα. Αντίθετα ο Goodman (1985) προτείνει ότι μόνο οι πωλήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιούνται γιατί η ικανότητα παραγωγής χωρίς πωλήσεις σημαίνει όχι επαρκή χρήση των παραγωγικών συντελεστών.

Από την άλλη πλευρά των στοιχείων κόστους, δηλαδή του κεφαλαίου και της εργασίας, και επειδή η φύση των συστημάτων διανομής στο λιανεμπόριο είναι έντασης εργασίας, η χρήση της παραγωγικότητας των εργαζομένων τυχαίνει πιο ευρεία χρήση. Παράλληλα όμως και οι παράγοντες της αποδοτικότητας του κεφαλαίου(μέγεθος καταστήματος, επενδύσεις σε εκσυγχρονισμό και νέα τεχνολογία, η χρήση της εργασίας), λαμβάνονται υπ' όψη ως συντελεστές κόστους.

Συμπερασματικά ένα πλήθος δεικτών αποδοτικότητας και κόστους μπορεί να χρησιμοποιηθούν για την εκτίμηση της παραγωγικότητας στον τομέα του λιανεμπορίου και το πρόβλημα ουσιαστικά είναι η χρήση των διαφόρων παραμέτρων μέσω ενός ολοκληρωμένου μοντέλου το οποίο να λαμβάνει υπ' όψη του τις διαφορετικές διαστάσεις των δεδομένων. Εμφάνιση πολυκριτηρίων μεθοδολογιών έχουμε τα τελευταία χρόνια(όπως η DEA), αλλά με ελλιπή ή συνολικά και όχι εξειδικευμένα δεδομένα.

Ένα σημαντικό μειονέκτημα των περισσοτέρων ερευνών αφορά τον τρόπο συλλογής των στοιχείων τα οποία προέρχονται είτε από στατιστικά γενικά στοιχεία του τομέα είτε από τα ετήσια δημοσιευμένα στοιχεία κάθε εταιρείας και τα οποία βέβαια αναφέρονται σε γενικό επίπεδο της εταιρείας και όχι στα στοιχεία ανά κατάστημα.

1.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η μελέτη αφού σε πρώτο επίπεδο παρουσιάζει τη χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης για τα τρία τελευταία χρόνια σε βασικούς δείκτες και σε σύγκριση με άλλες έξι κορυφαίες εταιρείες του κλάδου, σε δεύτερο επίπεδο προχωρά στην ανάλυση της αποδοτικότητας κάθε υποκαταστήματος με τη βοήθεια πολυκριτηριας μεθοδολογίας.

Η χρήση στοιχείων για 19 υποκαταστήματα της επιχείρησης σε διάστημα 2 χρόνων(2002 και 2003), χρησιμοποιείται για την κατάταξη των υποκαταστημάτων από άποψη αποδοτικότητας. Λόγω της φύσης της δραστηριότητας ένα πλήθος παραγόντων επεμβαίνει για τη διαμόρφωση της συνολικής εικόνας της αποδοτικότητας ενός υποκαταστήματος.

Η πολυκριτήρια μέθοδος PROMETHEE II στην τελική μορφή της μελέτης επεξεργάζεται 14 διαφορετικά κριτήρια σε κάθε κατάστημα και κάθε εξεταζόμενη

περίοδο με σκοπό να δώσει απάντηση στο πρόβλημα του καθορισμού των αποδοτικότερων καταστημάτων.

Τα αποτελέσματα μπορούν να βοηθήσουν καθοριστικά τη διοίκηση της επιχείρησης ώστε να θέσει τους στόχους και να αναπροσαρμόζει τους συντελεστές της με σκοπό τα χειρότερα σε αποδοτικότητα καταστήματα να πλησιάσουν τους δείκτες των καλύτερων καταστημάτων.

Συνολικά οι στόχοι της μελέτης αφορούν:

- Διασφάλιση της μεγαλύτερης πληρότητας στην καταγραφή της δραστηριότητας μέσω κατάλληλα επιλεγμένων κριτηρίων.
- Εκτίμηση της αποδοτικότητας μέσω πολυκριτήριας μεθοδολογίας που θα χρησιμοποιεί ένα σύνολο δεικτών: οικονομικών, λειτουργικών και ποιότητας υπηρεσιών μέσα στο κλειστό σύστημα των καταστημάτων μιας επιχείρησης λιανεμπορίου τροφίμων, όπου εξωγενείς παράγοντες όπως δημογραφικά στοιχεία, επίπεδα κατανάλωσης, επίπεδα ανταγωνισμού θεωρούνται σχετικά ίδιου μεγέθους και δεν περιλαμβάνονται.
- Την ουσιαστική έκφραση των μετρήσεων αποδοτικότητας μέσω της σχετικής σύγκρισης, αξιολόγησης, και κατάταξης των αποτελεσμάτων κάθε μονάδας με κάθε μια άλλη παρόμοια μονάδα της ίδιας επιχείρησης
- Την παροχή χρήσιμων και εύκολα αναγνώσιμων αποτελεσμάτων στη διοίκηση της επιχείρησης με σκοπό την επιβοήθηση στη λήψη αποφάσεων για τη συνολική βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης.

1.3 ΠΛΑΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά σε μεθοδολογίες που έχουν χρησιμοποιηθεί για εκτιμήσεις αποδοτικότητας και παραγωγικότητας επιχειρήσεων Λιανεμπορίου.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια αναφορά στις συνθήκες που επικρατούν στο Διεθνές Λιανεμπόριο Τροφίμων και τις τάσεις που διαμορφώνονται, καθώς επίσης την εικόνα του κλάδου στον ελληνικό χώρο και ειδικότερα στην περιοχή της Κρήτης.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια μονομεταβλητή ανάλυση των επιδόσεων 7 επιχειρήσεων του κλάδου στην Ελλάδα για τα χρόνια 2001, 2002 και 2003 η οποία στηρίζεται στην ανάλυση 12 χρηματοοικονομικών δεικτών.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μέθοδος PROMETHEE, η εφαρμογή και τα αποτελέσματα της μεθόδου στα υποκαταστήματα της επιχείρησης, τα συμπεράσματα της μελέτης καθώς και νέες προοπτικές εφαρμογής της μεθοδολογίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΑΓΟΡΑΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

2.1 ΤΟ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ - ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑΣΕΙΣ ΔΙΕΘΝΩΣ

Η πιο σημαντική εξέλιξη στο χώρο του retailing σήμερα αλλά και μελλοντικά θα είναι η συγκέντρωση και διεθνοποίηση του λιανεμπορίου, με τις εξαγορές μικρότερων παικτών σε τοπικό επίπεδο χωρών από μεγάλους διεθνείς ομίλους. Η πρόβλεψη είναι ότι στο εγγύς μέλλον οι επιχειρήσεις που θα λειτουργούν σε παγκόσμια κλίμακα δε θα ξεπερνούν τις 10 σε αριθμό. Αντίστοιχη εξέλιξη για το λιανεμπόριο προβλέπετε για τη βιομηχανία παραγωγής όπου 10 εταιρείες με την εκμετάλλευση 20-25 brands που θα συγκεντρώσουν θα κυριαρχήσουν στην παγκόσμια αγορά καθώς και περίπου 250 ισχυρά ονόματα προϊόντων με παρουσία σε πολλές χώρες ιδιοκτησία μεγάλων πολυεθνικών εταιριών ή και καταστημάτων(λιανικής).

Όσο η μάχη για την προτίμηση του καταναλωτή συνεχίζεται, βιομηχανία και λιανεμπόριο γίνονται μέρη μιας εύθραυστης ισορροπίας, καθώς και οι δύο πλευρές προσπαθούν να αποσπάσουν μερίδιο αγοράς η μία από την άλλη. Η βιομηχανία υποστηρίζει ότι το λιανεμπόριο έχει αποκτήσει υπερβολική δύναμη κάτι που γίνεται σαφές κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Πράγματι στην κατεύθυνση αυτή η βιομηχανία δέχεται ισχυρές πιέσεις για διατήρηση ή μείωση των τιμών των προϊόντων με αντίστοιχες μεταβολές στο χώρο τους στα καταστήματα. Το λιανεμπόριο συνιστά στην βιομηχανία καταναλωτικών προϊόντων τη μείωση των εξόδων που αφορούν σε mass media marketing και ζητά να επενδύσουν περισσότερο σε προωθητικές πολιτικές εντός του καταστήματος με πελατοκεντρική προσέγγιση.

Η συνεχής αυτή διαμάχη μεταξύ παραγωγής και λιανεμπορίου φαίνεται τα τελευταία χρόνια ότι καταλήγει υπέρ του δεύτερου. Το λιανεμπόριο είναι σήμερα η κορυφή της

πυραμίδας διαμορφώσεως των αγοραστικών αποφάσεων του καταναλωτή με μεγαλύτερη ένταση στις κατηγορίες προϊόντων όπου δε λειτουργούν τα γνωστά brands(π.χ. φρέσκα λαχανικά).

Η αντίδραση της βιομηχανίας στην παντοδυναμία του λιανεμπορίου θα πρέπει να είναι η συνεχής βελτίωση των προϊόντων και η εξέλιξη νέων καινοτομιών στην αγορά, πράγμα βέβαια που απαιτεί σημαντικές επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη.

Η προσέγγιση του 'νέου καταναλωτή' απαιτεί υψηλά standard παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο ευαισθητοποιημένος ,πληροφορημένος, ενημερωμένος καταναλωτής απαιτεί έως και την προσαρμογή των προϊόντων και των υπηρεσιών στις μοναδικές του ανάγκες σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Αυτή η πολυπλοκότητα του νέου καταναλωτή μπορεί να αντιμετωπισθεί καλύτερα με τη συνεργασία βιομηχανίας και λιανεμπορίου. Η βιομηχανία χρειάζεται τα στοιχεία καταναλωτικής συμπεριφοράς που κατέχει το λιανεμπόριο αλλά και το λιανεμπόριο χρειάζεται τις εξειδικευμένες γνώσεις σε υποκατηγορίες.

Οι κυριότερες τάσεις που θα επηρεάσουν τη βιομηχανία τροφίμων τα επόμενα χρόνια όσο αφορά την προσέγγιση των 'νέων καταναλωτικών προτύπων' θα είναι:

- Ασφάλεια (ποσότητα των προϊόντων ,κανόνες υγιεινής κατά την παρασκευή τους)
- Υγεία (επιλογή τροφίμων βάση των θρεπτικών συστατικών)
- Ποικιλία (εύρος γκάμας προσφερόμενων προϊόντων)
- Μοναδικότητα (εξειδικευμένες λύσεις που απευθύνονται στη μοναδικότητα του πελάτη)
- Απόλαυση (αυξημένο εισόδημα και μειωμένος διαθέσιμος χρόνος οδηγούν στην αναζήτηση της απόλαυσης μέσω των αγορών)

Το προφίλ του μελλοντικού καταναλωτή (επόμενα 15 χρόνια),θα είναι:

- Μείωση προγραμματισμένων – οργανωμένων αγορών (περισσότεροι ηλικιωμένοι, λιγότερα σπίτια με παιδιά, περισσότερα νοικοκυριά 1 – 2 άτομα, περισσότερες εργαζόμενες μητέρες)
- Άνοδος των «άμεσων» αγορών (σύγχρονος τρόπος ζωής νέων)
- Τυποποιημένος τρόπος καθημερινών αγορών (ελάχιστος ελεύθερος χρόνος)
- Αύξηση αγορών εξειδικευμένων προϊόντων ή για κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών (για ειδικό πρόγραμμα διατροφής, γιορτή, ειδική περίπτωση).

Η βιομηχανία θα χρειαστεί να επενδύσει κεφάλαια σε έρευνα και παραγωγή νέων ισχυρών καινοτομικών προϊόντων για να εξισορροπήσουν την αυξανόμενη δύναμη του λιανεμπορίου, ενώ από την πλευρά του το λιανεμπόριο θα πρέπει να αναβαθμίσει τις αγοραστικές του προτάσεις(προϊόντα και υπηρεσίες) προσεγγίζοντας απευθείας τον καταναλωτή.

Όσον αφορά τούς τύπους των καταστημάτων λιανεμπορίου τροφίμων, ακολουθώντας τη διεθνή ορολογία και περιλαμβάνοντας όλα τα σημεία λιανικής πώλησης τροφίμων, αυτά είναι (κύριο μέσο κατάταξης ο χώρος πώλησης):

ΤΥΠΟΙ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ

1)HYPERMAKET: Υπεραγορές= καταστήματα με επιφάνεια πώλησης άνω των 5000 τετραγωνικών μέτρων, διαθέτουν τρόφιμα και εκτεταμένη ποικιλία άλλων ειδών.

2)SYPERSTORE: Υπερκαταστήματα=καταστήματα από 2500-5000 τετραγωνικά μέτρα με μικρότερη ποικιλία από τα hypermarkets

3)WAREHOUSE CLUB: Αποθήκες χονδρικής και λιανικής: σημεία πώλησης μεγάλης έκτασης με χονδρική πώληση σε καταναλωτές.

4)CASH AND CARRY:Καταστήματα που λειτουργούν με τη βασική δομή των αποθηκών χονδρικής και λιανικής.

5) SUPERMARKET: Διαθέτουν επιφάνεια 400-2500 m²(μπορούν να χωρισθούν και σε large supermarkets 1000m²-2500m² και supermarkets 400-999m².) Πωλούν βασικά τρόφιμα και μια περιορισμένη γκάμα ειδών οικιακής χρήσης και ειδών υγιεινής. Ο τύπος αυτός ανάλογα με τη χώρα επεκτείνεται σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα σε άλλες κατηγορίες ειδών.

6) NEIGHBOURHOOD STORE : Μικρά καταστήματα γειτονιάς : Με επιφάνεια πώλησης περίπου 400m²

7) CONVENIENCE STORE : Μικρότερα καταστήματα γειτονιάς-ευκολίας- για καθημερινές αγορές βασικών ειδών. Διαθέτουν περιορισμένη γκάμα προϊόντων και ορισμένες φορές τμήμα fast-food. Λειτουργούν με διευρυμένο ωράριο λειτουργίας και συχνά(ιδιαίτερα στο εξωτερικό) ευρίσκονται σε πρατήρια καυσίμων.

8)VARIETY STORE: Καταστήματα πολλαπλών τμημάτων : Λειτουργούν με τη βασική δομή των πολυκαταστημάτων αλλά με μικρότερη ποικιλία. Μερικά(που βασικά δεν είναι καταστήματα τροφίμων όπως π.χ. τα Marks & Spencer στη Μ.Βρετανία) , περιλαμβάνουν και τμήματα τροφίμων.

9) KIOSK : Ψηλικάτζίδικα-περίπτερα. Μικρά σημεία με επιφάνεια 10-50m²

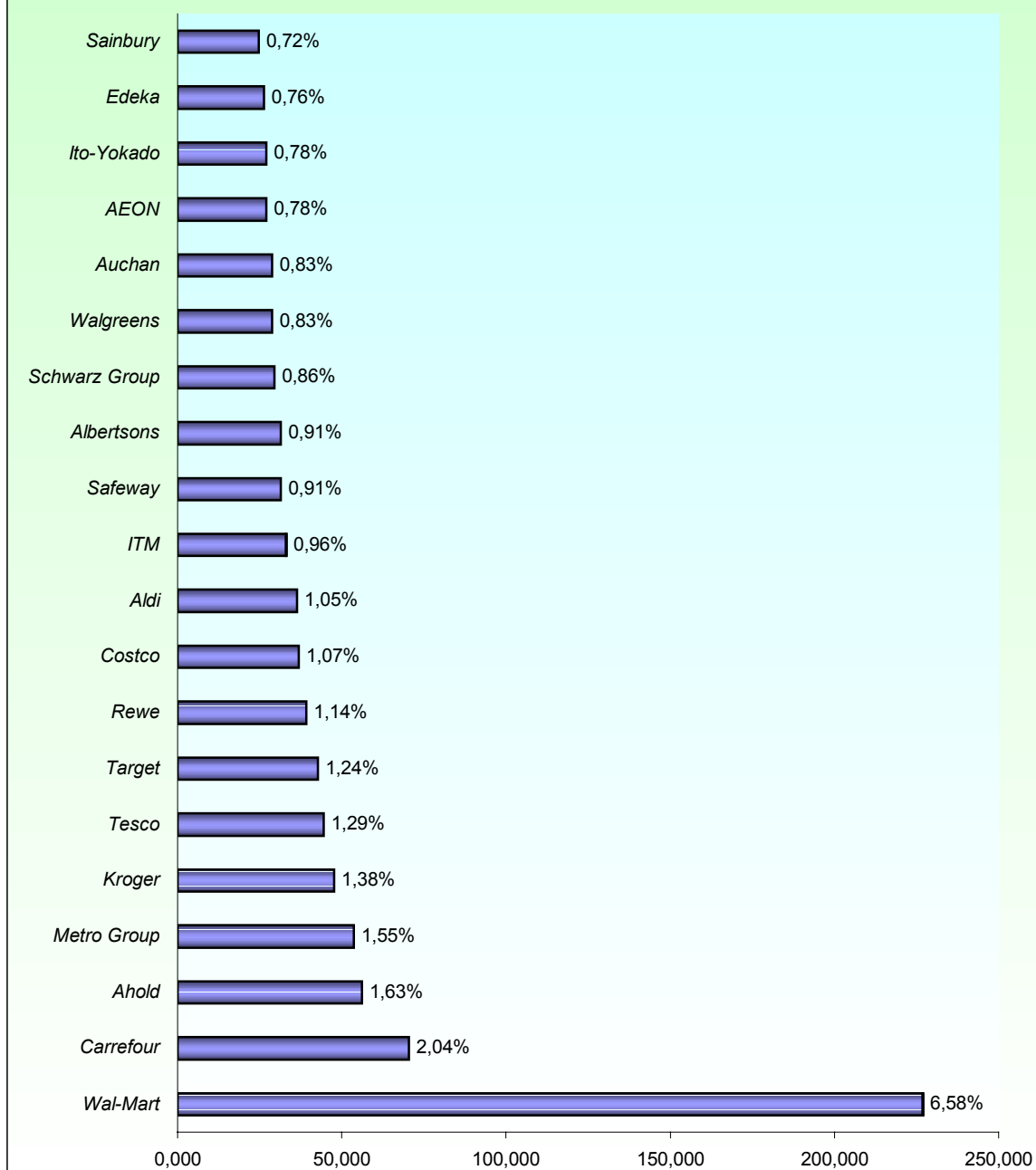
Τέλος, τα DISCOUNT κατ/τα ,είναι τα λεγόμενα εκπτωτικά κατ/τα,τα οποία συνήθως πωλούν ανώνυμα προϊόντα σε τιμές πολύ χαμηλότερες από τα επώνυμα.

Στον **πίνακα 2.1** και στο **σχήμα 2.1** παρατηρούμε από τα στοιχεία της M+M Planet Retail την εικόνα των 30 μεγαλύτερων διεθνών λιανέμπορων(και 20 αντίστοιχα) οι οποίοι για το 2003 καλύπτουν 1.139.552 εκατομμύρια ευρώ(33% συνολικής αγοράς).

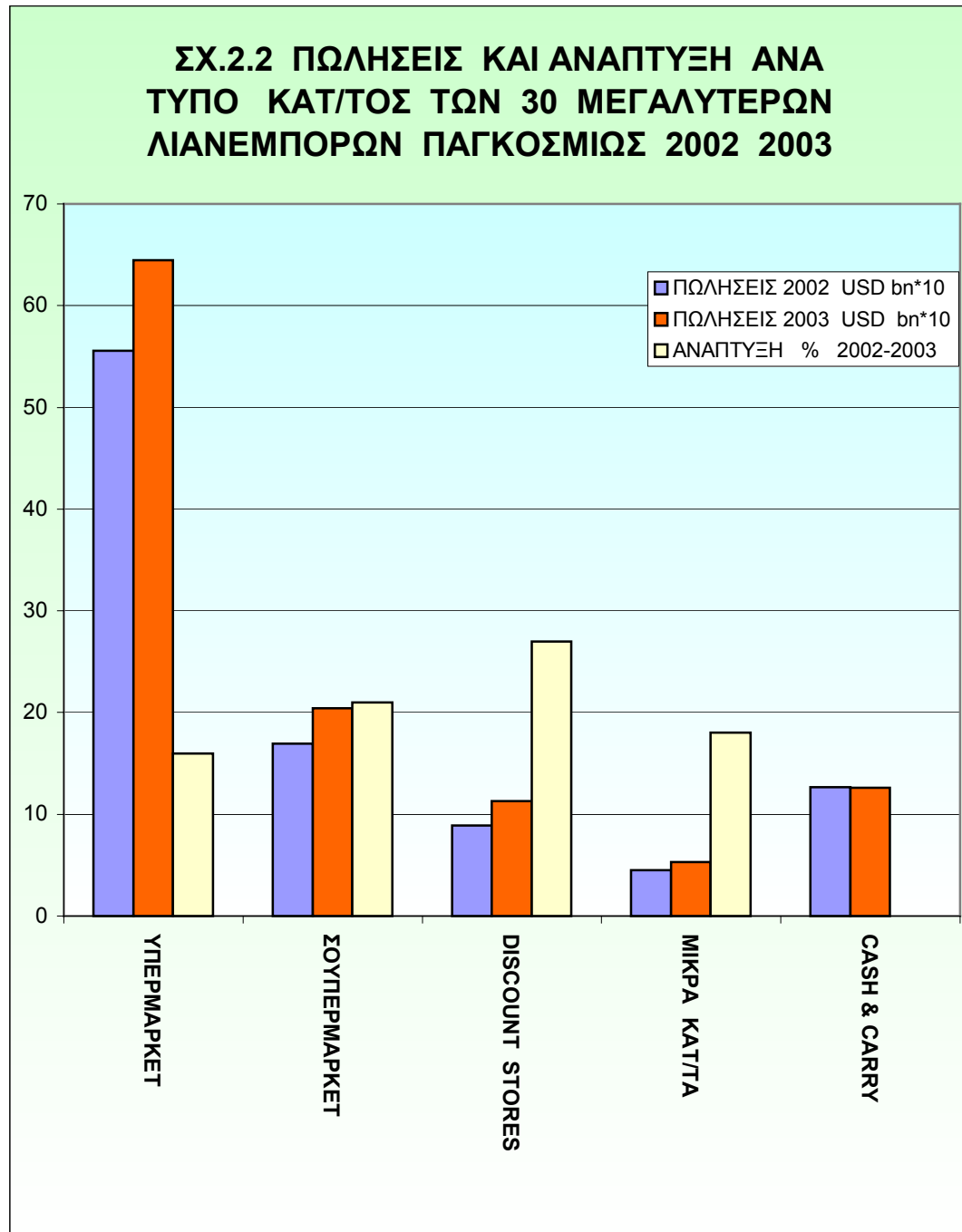
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 ΟΙ 30 ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟΙ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΟΙ ΑΝΑ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ,
2003 (εκ. ευρώ)

ΚΑΤΑΤΑΞΗ	ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ(εκ. ευρώ)
1	Wal-Mart	ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ	226,954
2	Carrefour	ΓΑΛΛΙΑ	70,486
3	Ahold	ΟΛΛΑΝΔΙΑ	56,068
4	Metro Group	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	53,595
5	Kroger	ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ	47,627
6	Tesco	ΑΓΓΛΙΑ	44,558
7	Target	ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ	42,644
8	Rewe	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	39,180
9	Costco	ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ	36,915
10	Aldi	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	36,311
11	ITM	ΓΑΛΛΙΑ	33,100
12	Safeway	ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ	31,478
13	Albertsons	ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ	31,375
14	Schwarz Group	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	29,534
15	Walgreens	ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ	28,780
16	Auchan	ΓΑΛΛΙΑ	28,706
17	AEON	ΙΑΠΩΝΙΑ	27,072
18	Ito-Yokado	ΙΑΠΩΝΙΑ	27,041
19	Edeka	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	26,270
20	Sainsbury	ΑΓΓΛΙΑ	24,787
21	Tengelmann	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	24,544
22	Leclerc	ΓΑΛΛΙΑ	24,200
23	CVS	ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ	23,541
24	Casino	ΓΑΛΛΙΑ	22,983
25	Kmart	ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ	20,588
26	Delhaize Group	ΒΕΛΓΙΟ	18,821
27	Loblaw	ΚΑΝΑΔΑΣ	15,939
28	JCPenney	ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ	15,748
29	Coles Myer	ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ	15,515
30	Daiei	ΙΑΠΩΝΙΑ	15,192
ΣΥΝΟΛΟ Top 30			1,139,552
ΥΠΟΛΟΙΠΟΙ			2,310,448
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΚΟΣΜΙΩΣ			3,450,000

**ΣΧ.2.1 ΟΙ 20 ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟΙ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ-
ΠΩΛΗΣΕΙΣ 2003 ΚΑΙ % ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ(εκστ.ευρώ)**



Επίσης στον **σχ. 2.2** παρατηρούμε τις μεταβολές πωλήσεων και ανάπτυξης ανά τύπο κατ/των τα έτη 2002,2003.



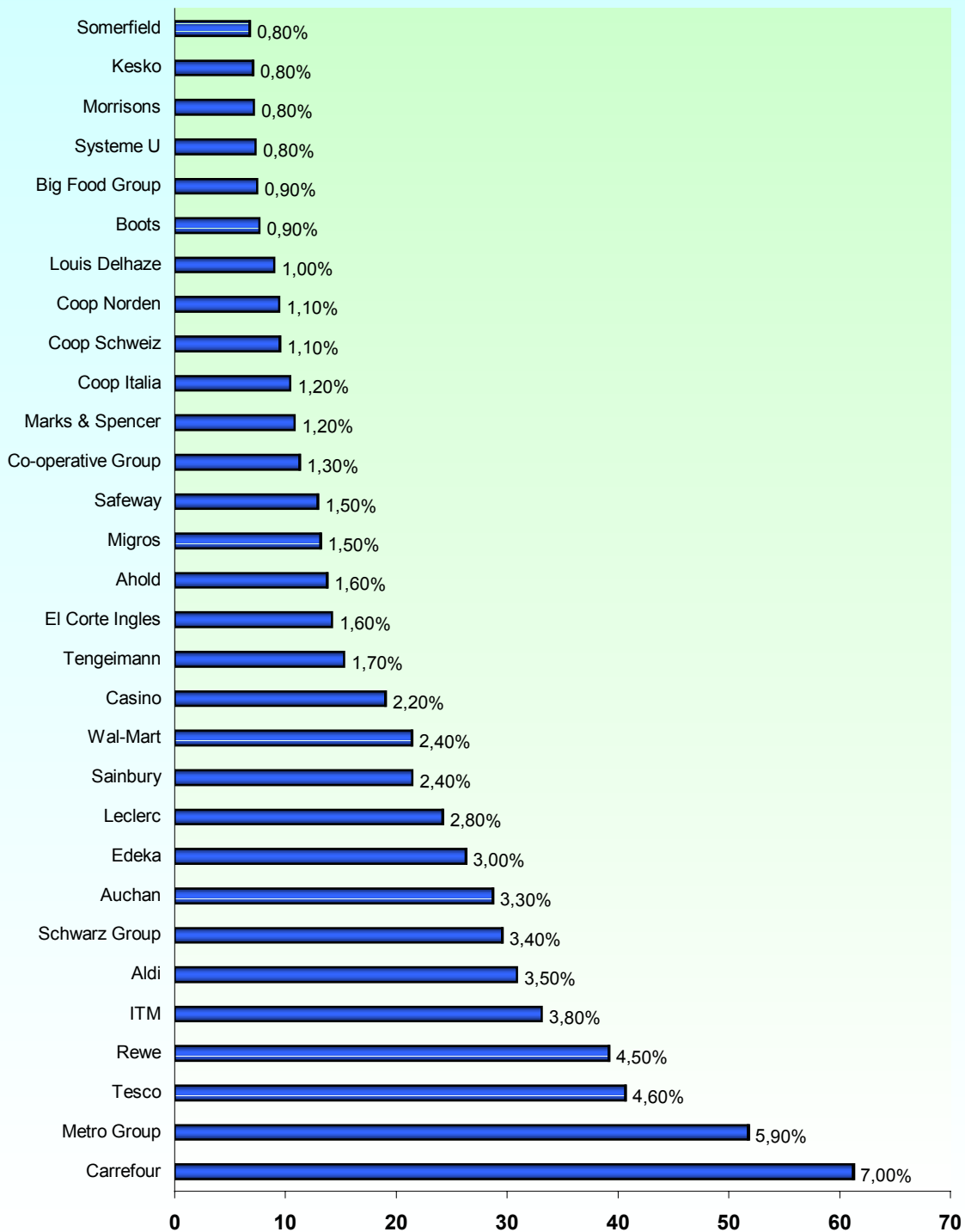
Στην Ευρώπη η εικόνα διαμορφώνεται με τις 30 πρώτες ο οποίες κατέχουν το 68,5% της αγοράς το 2003 σε σύγκριση με το 51,5% το 1992. Παρατηρούμε ότι,

Διεθνώς , οι 10 πρώτοι έχουν το 18,97% της αγοράς ,αλλά και στην Ευρώπη, σε ένα σύνολο αγοράς 876.237 εκκατ. €, οι 10 μεγαλύτεροι έχουν το 42,5% της αγοράς ,καθώς επίσης ότι τα μεγέθη πού διαθέτουν οι διεθνείς όμιλοι είναι συντριπτικά.(πίνακας 2.2 και σχ. 2.3)

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 ΕΥΡΩΠΗ ,ΟΙ 30 ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟΙ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΟΙ
2003(ευρώ, εκ.) - πωλήσεις μόνο Ευρώπης

ΚΑΤΑΤΑΞΗ	ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΧΩΡΑ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ	ΠΩΛΗΣΕΙΣ(ευρώ, εκ.)
1	Carrefour	ΓΑΛΛΙΑ	61,231
2	Metro Group	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	51,746
3	Tesco	ΑΓΓΛΙΑ	40,674
4	Rewe	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	39,180
5	ITM	ΓΑΛΛΙΑ	33,100
6	Aldi	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	30,867
7	Schwarz Group	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	29,534
8	Auchan	ΓΑΛΛΙΑ	28,706
9	Edeka	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	26,270
10	Leclerc	ΓΑΛΛΙΑ	24,200
11	Sainsbury	ΑΓΓΛΙΑ	21,425
12	Wal-Mart	ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ	21,404
13	Casino	ΓΑΛΛΙΑ	19,034
14	Tengelmann	ΓΕΡΜΑΝΙΑ	15,294
15	El Corte Ingles	ΙΣΠΑΝΙΑ	14,205
16	Ahold	ΟΛΛΑΝΔΙΑ	13,767
17	Migros	ΕΛΒΕΤΙΑ	13,172
18	Safeway	ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	12,920
19	Co-operative Group	ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	11,294
20	Marks & Spencer	ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	10,831
21	Coop Italia	ΙΤΑΛΙΑ	10,409
22	Coop Schweiz	ΕΛΒΕΤΙΑ	9,500
23	Coop Norden	ΣΟΥΗΔΙΑ	9,427
24	Louis Delhaze	ΒΕΛΓΙΟ	9,000
25	Boots	ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	7,640
26	Big Food Group	ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	7,449
27	Systeme U	ΓΑΛΛΙΑ	7,300
28	Morrisons	ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	7,149
29	Kesko	ΦΙΛΑΝΔΙΑ	7,070
30	Somerfield	ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	6,773
ΣΥΝΟΛΟ			600,571e
ΥΠΟΛΟΙΠΟΙ			275,756e
ΣΥΝΟΛΟ ΕΥΡΩΠΗ			876,327e

**ΣΧ.2.3 ΟΙ 30 ΠΡΩΤΟΙ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ - ΠΩΛΗΣΕΙΣ 2003
ΚΑΙ % ΑΓΟΡΑΣ ΕΥΡΩΠΗΣ(εκ.ευρώ)**



Όπως είναι φανερό τα στοιχεία καταδεικνύουν τη διογκωμένη συγκέντρωση ειδικά στο χώρο του ευρωπαϊκού λιανεμπορίου αλλά και διεθνώς πολύ περισσότερο από αγορές όπως στις ΗΠΑ όπου οι 30 μεγαλύτεροι κατέχουν το 54% της αγοράς.

Πηγές του κλάδου προβλέπουν ότι η τάση συγκεντρωτισμού σε βάρος μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ευρώπη θα συνεχιστεί και σε λίγα χρόνια αναμένεται ότι οι 30 μεγαλύτεροι θα κατέχουν το 80%-90% της συνολικής ευρωπαϊκής αγοράς.

Επίσης να αναφέρουμε ότι η ευρωπαϊκή αγορά είναι σχετικά κλειστή σε μη ευρωπαϊκές επιχειρήσεις του κλάδου .Η μόνη μη ευρωπαϊκή επιχείρηση που έχει αναπτύξει δραστηριότητες στην Ευρώπη είναι ο αμερικάνικος γίγαντας της WAL-MART ο οποίος όμως δεν κατόρθωσε να επεκτείνει τις δραστηριότητες του πέρα της Βρετανίας και Γερμανίας, όπου όμως παρουσιάζει σοβαρό πρόβλημα κερδοφορίας.

Επίσης τα τελευταία 5 χρόνια ο συνολικός αριθμός καταστημάτων τροφίμων λιανικής που ανήκουν στους μεγαλύτερους 30 στον κόσμο έχει αυξηθεί κατά 23%(από 98.723 το 1997 σε 122.000 το 2003). Ακόμα , το 2003 τη μεγαλύτερη ανάπτυξη παγκοσμίως πέτυχε ο όμιλος SCWARTZ με 36% αύξηση πωλήσεων, ενώ συνολικά τα καταστήματα τύπου discount με 27% ανάπτυξη υπερτερούν έναντι των υπερμάρκετ και σούπερ Μάρκετ (σημείωσαν μέση ανάπτυξη 17% διεθνώς)

Στον όμιλο SCWARTZ ανήκει και η LIDL η οποία αναπτύσσει καταστήματα discount ήδη και στην Ελλάδα.

2.2 ΤΟ ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΟ ΚΛΙΜΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ (2001- 2003)

Η χρονιά του 2000 είχε σημαδευτεί από την αναζωπύρωση της τάσης συγκέντρωσης ισχυρών μεριδίων της αγοράς του λιανεμπορίου τροφίμων εκ μέρους των ομίλων εταιριών και από μια γενικότερη ύφεση στην κερδοφορία μιας σειράς επιχειρήσεων. Το 2001 και 2002 ακολούθησε το ίδιο μοτίβο , με έμφαση στην ολοκλήρωση της εμπορικής, οικονομικής και οργανωτικής δομής των ομίλων που προέκυψαν. Το 2002 είναι η χρονιά που καθιερώθηκε το ευρώ. Οι συνθήκες και οι

περιορισμοί που επιβλήθηκαν τότε, είτε αφορούσαν το πάγωμα των τιμών, είτε τις τεχνικές και ουσιαστικές προσαρμογές των επιχειρήσεων τις επιβάρυναν με λειτουργικά κόστη που μείωσαν την κερδοφορία. Το σίγουρο είναι ότι το 2002 και 2003 όπως και τα προηγούμενα χρόνια το κλίμα του έντονου ανταγωνισμού παρέμενε αλώβητο. Είναι πλέον εμφανές ότι οι απώτεροι στόχοι των μεγάλων να συνεχίσουν τη διαδικασία της κυριαρχίας στην ελληνική αγορά μέχρι τα όρια της εξόντωσης όποιων δεν αντέχουν στον ελεύθερο ανταγωνισμό.

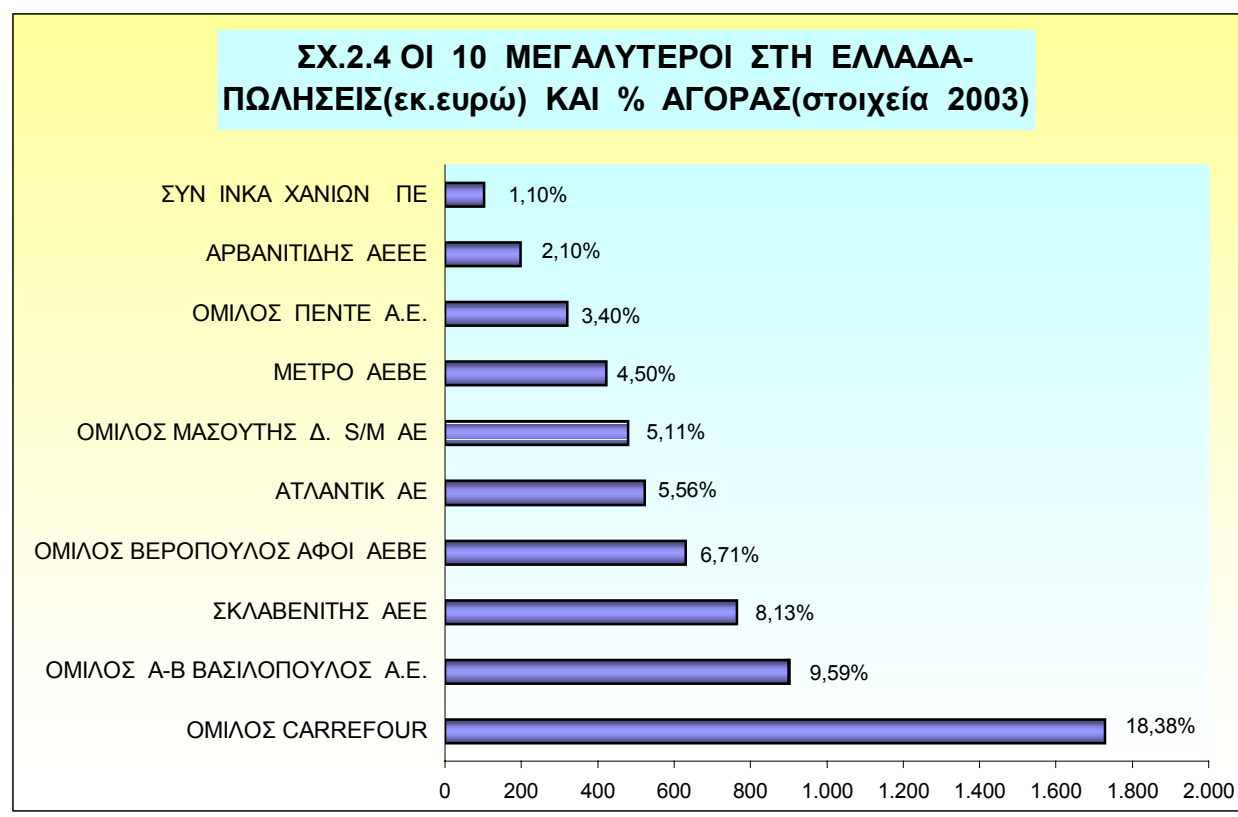
Στους **πίνακες 2.3 και 2.4**, και το **σχ.2.4**, παρουσιάζετε η εικόνα των 10 πρώτων σε ελληνικό επίπεδο, καθώς και οι κυριότερες εξαγορές και συγχωνεύσεις του κλάδου που άλλαξαν ριζικά την μορφή του ελληνικού λιανεμπορίου τροφίμων τα τελευταία χρόνια. Παρατηρούμε ότι, στην Ελλάδα το 62,42% της αγοράς ελέγχετε από τους 10 μεγαλύτερους. Τέλος, να σημειώσουμε ότι για τον ελληνικό χώρο η είσοδος το 1999 και η μετέπειτα γρήγορη εξέλιξη της γερμανικής LIDL(Διεθνής όμιλος SCWARZ) με καταστήματα τύπου discount ,έχει οδηγήσει όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου σε αναδιάταξη του τμήματος με προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας, αλλά και σε μια συνολικότερη αλλαγή στρατηγικής σε σχέση και με τα επώνυμα προϊόντα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3
ΚΥΡΙΕΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ – ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ – ΑΠΟΡΡΟΦΗΣΕΙΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΕΤΑΙΡΙΑ	ΑΠΟΚΤΗΘΕΙΣΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ
ΚΑΡΦΟΥΡ– ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	- Το Δεκέμβριο του 2000 απορρόφησε τις ΝΙΚΗ ΑΕ, CONTINENT HELLAS Α.Ε., ΥΠΕΡ ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ ΑΒΕΤΕ, ΚΕΑΠ Α.Ε., ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΑΣ ΑΒΕΤ & ΤΕ, ΕΤΑΒΙΚ ΑΕ. Η απορρόφηση αυτή ήταν αποτέλεσμα της συγχώνευσης των CARREFOUR – PROMODES
DELHAIZE LE LION(ΒΕΛΓΙΟ)	- Εξαγόρασε την πλειοψηφία των μετοχών της ΑΛΦΑ – ΒΗΤΑ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ.το 1992.
ΑΛΦΑ–ΒΗΤΑ ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	- Εξαγόρασε τις ΤΡΟΦΟ ΑΕ και ΕΝΑ ΑΕ, τον Ιανουάριο 2001.
ΑΦΟΙ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΙ ΑΕΒΕ	- Εξαγόρασε – απορρόφησε την εταιρία ΑΘΗΝΑ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ ΑΕΕ (1994, 1995). - Εξαγόρασε την πλειοψηφία των μετοχών της εταιρίας ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ ΑΕ (1994) στην Κρήτη. - Εξαγόρασε την ΠΑΝΕΜΠΟΡΙΚΗ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ Α.Ε. στα μέσα του 2001.
ΑΤΛΑΝΤΙΚ SUPER MARKET ΑΕΕ	- Το 1997, η ΑΤΛΑΝΤΙΚ SUPER MARKET Α.Ε. συγχωνεύθηκε με την εταιρία ΦΑΡΜΑ ΤΕΤΡΑΣ Α.Ε.Β.Ε. και προέκυψε η σημερινή εταιρία. - Απορρόφησε τον εμπορικό κλάδο της ΓΑΛΗΝΟΣ – ΜΠΑΛΗΣ ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ Α.Ε. στις 17/8/01.
ΜΑΣΟΥΤΗΣ Δ. ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ Α.Ε.	- Εξαγόρασε τη ΜΠΙΣΚΑ ΑΦΟΙ ΑΒΕΕ, το Δεκέμβριο του 1999, η οποία με τη σειρά της απορρόφησε την ΔΥΟ ΑΛΦΑ ΑΕ το 2001.
ΠΕΝΤΕ Α.Ε.	- Εξαγόρασε την εταιρία ΑΡΓΩ ΜΑΡΚΕΤ ΑΕΕ (1990), τα καταστήματα της αλυσίδας ΜΑΡΚΕΤ ΕΛΛΑΣ (1994), καθώς και ορισμένα καταστήματα της εταιρίας ΠΟΛΙΤΙΚΟΣ το 1994/95.
ΣΥΝ ΙΝΚΑ ΧΑΝΙΩΝ ΠΕ	- Εξαγόρασε την εταιρία ΝΕΑ ΑΓΟΡΑ ΑΕ το 2003
ΑΡΒΑΝΙΤΙΔΗΣ Α.Ε.	- Τον Νοέμβριο του 2001 απορρόφησε την ΜΑΡΚΕΤ ΓΑΛΑΞΙΑΣ Α.Ε.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4 ΟΙ 10 ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ(πωλήσεις εκ.ευρω)**

ΟΜΙΛΟΣ	Χώρα προέλευσης	2003
		ΠΩΛΗΣΕΙΣ(εκ.Ευρω)
ΟΜΙΛΟΣ CARREFOUR	ΓΑΛΛΙΑ	1.728
ΟΜΙΛΟΣ Α-Β ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.	ΒΕΛΓΙΟ-ΕΛΛΑΔΑ	901
ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ ΑΕΕ	ΕΛΛΑΔΑ	764
ΟΜΙΛΟΣ ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ ΑΦΟΙ ΑΕΒΕ	ΕΛΛΑΔΑ	631
ΑΤΛΑΝΤΙΚ ΑΕ	ΕΛΛΑΔΑ	523*
ΟΜΙΛΟΣ ΜΑΣΟΥΤΗΣ Δ. Σ/Μ ΑΕ	ΕΛΛΑΔΑ	480
ΜΕΤΡΟ ΑΕΒΕ	ΕΛΛΑΔΑ	423*
ΟΜΙΛΟΣ ΠΕΝΤΕ Α.Ε.	ΕΛΛΑΔΑ	320
ΑΡΒΑΝΙΤΙΔΗΣ ΑΕΕΕ	ΕΛΛΑΔΑ	197
ΣΥΝ ΙΝΚΑ ΧΑΝΙΩΝ ΠΕ	ΕΛΛΑΔΑ	103
ΣΥΝΟΛΟ		5.869
ΕΚΤΙΜΩΜΕΝΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΛΛΑΔΑΣ		9.400
ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ 10 ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΩΝ		62,42%
* εκτίμηση		
** Δεν περιλαμβάνονται στοιχεία της LIDL(δεν δημοσιεύονται)		



Ο κλάδος του συνολικού λιανεμπορίου στην Ελλάδα:

- Αποτελεί το 55% της ιδιωτικής κατανάλωσης.
- Απασχολεί το 12% του συνολικού εργατικού δυναμικού.
- Παράγει το 18% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος έναντι του 13% της βιομηχανίας (στοιχεία 2002 ΕΣΥΕ-NIELSEN).

Ειδικότερα ο κλάδος του οργανωμένου λιανεμπορίου τροφίμων εμφανίζει την παρακάτω εικόνα :

-Το 2003 εμφάνισε πωλήσεις περίπου 9,400 εκ. ευρώ.

-Αποτελεί το 50-55% του συνόλου του λιανεμπορίου.

-Εμφανίζει την μεγαλύτερη αύξηση απασχόλησης σε σχέση με τους υπόλοιπους τομείς του λιανεμπορίου (αύξηση 15% από το 2000 έναντι 6% των υπολοίπων κλάδων λιανεμπορίου).

2.3 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΛΛΑΔΑΣ - ΚΡΗΤΗΣ

Η Ελλάδα μετά από μια μεγάλη προσπάθεια τα τελευταία χρόνια κατόρθωσε να ενταχθεί στη ζώνη του ευρώ. Ωστόσο η ένταξη στην ευρωζώνη δεν συνοδεύτηκε από την αντίστοιχη σύγκλιση σε σειρά άλλων οικονομικών μεγεθών. Το κατά κεφαλή ΑΕΠ μόλις φθάνει το 69% του μέσου κοινοτικού , ο πληθωρισμός είναι σταθερά έως και 50% υψηλότερος του μέσου κοινοτικού, η ανεργία είναι η 2η υψηλότερη στην ένωση, οι μισθοί συναγωνίζονται σε απόλυτες τιμές μόνο τους αντίστοιχους της Πορτογαλίας και το σοβαρότερο: η μείωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων έχει προκαλέσει πτώση των εξαγωγών ώστε στον τομέα των βιομηχανικών προϊόντων τα εισαγόμενα καλύπτουν το 51% της εγχώριας κατανάλωσης. Οι μέσες κατά κεφαλή επίσημες δαπάνες(στοιχεία ΕΣΥΕ 2001) ανέρχονται σε 6.981,41 Ευρώ, εκ των οποίων τα 5.886,13 ευρώ είναι αγορές. Τα είδη διατροφής και τα ποτά καλύπτουν το 21,1% των αγορών.

Εξάλλου, σύμφωνα με τους Εθνικούς Λογαριασμούς της ΕΣΥΕ, η ιδιωτική κατανάλωση ειδών που πωλούνται στα σούπερ μάρκετ (τρόφιμα, ποτά, είδη ευπρεπισμού και καθαριότητας) ανήλθε το 2001 σε 18,6 δις ευρώ, παρουσιάζοντας αύξηση σε σύγκριση με το 1995 της τάξης του 44%. Η συνολική εγχώρια ιδιωτική κατανάλωση υπολογίζεται ότι έφτασε το 2001 τα 95,7 δις ευρώ, σημειώνοντας αύξηση 56% σε σχέση με το 1995.(πιν. 2.5)

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5 ΠΑΝΕΛΛΑΔΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΕΛΛΑΔΑ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ(ποσά σε ευρώ)

Πληθυσμός 2001	10.964.020
Συνολικό ΑΕΠ 2001	130.436.073.368
Κατά Κεφαλή ΑΕΠ 2001	11.896,74
Συνολικό Διαθέσιμο Εισόδημα 2000	96.368.677.916
Κατά Κεφαλή Διαθέσιμο εισόδημα 2000	9.110,29
Κατά Κεφαλή Ετήσιες Δαπάνες	6.981,42
Κατά Κεφαλή Ετήσιες Αγορές	5.886,13
Ανεργία δ' τρίμηνο 2002	9,70%
Κάτοικοι ανά κατάστημα σούπερ μάρκετ 2002	3.623
ΙΧ αυτοκίνητα ανά 100 κατοίκους 2001	30,9
Τηλεφωνικές συνδέσεις ανά 100 κατοίκους 2001*	51,1

ΜΕΣΕΣ ΚΑΤΑ ΚΕΦΑΛΗ ΔΑΠΑΝΕΣ (ευρώ)

Είδη Διατροφής,Μη οينوπνευματώδη ποτά	1.024,02
Οينوπνευματώδη Ποτά,Καπνός	215,29
Είδη Ένδυσης,Υπόδησης	548,69
Στέγαση,Έξοδα Κατοικίας	594,55
Διαρκή Αγαθά Οικιακής Χρήσης	478,59
Υγεία	401,27
Μεταφορές	716,6
Επικοινωνίες	207,98
Αναψυχή,Πολιτισμός	289,39
Εκπαίδευση	164,61
Ξενοδοχεία,Καφενεία,Εστιατόρια	550,65
Διάφορα Αγαθά και Υπηρεσίες	694,48
ΣΥΝΟΛΟ ΑΓΟΡΩΝ	5.886,13
ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟΛΑΒΩΝ	1.095,29
ΣΥΝΟΛΟ ΑΓΟΡΩΝ-ΑΠΟΛΑΒΩΝ	6.981,42

Πηγή:Επεξεργασία Στοιχείων Οικογενειακών Προϋπολογισμών της ΕΣΥΕ 2001

Σοβαρή επιβράδυνση εμφανίζει τα τελευταία χρόνια ο ρυθμός αύξησης του μέσου κατά κεφαλή διαθέσιμου εισοδήματος , δηλαδή του εισοδήματος που απομένει για κατανάλωση ,αποταμίευση και επενδύσεις.

Όσον αφορά τα στοιχεία της Κρήτης πρέπει να παρατηρήσουμε ότι ο τουρισμός αποτελεί την βάση της ανάπτυξης καθώς και ο τομέας της γεωργίας.

Η περιφέρεια Κρήτης συγκεντρώνει το 5,5% του πληθυσμού της χώρας. Μεταξύ των απογραφών του 1991 και του 2001 ο πληθυσμός αυξήθηκε κατά 11,3%, το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό αύξησης μετά το Νότιο Αιγαίο. Εδώ παράγεται το 5,3% του ΑΕΠ της χώρας, το 7,9% της αγροτικής παραγωγής, το 1,3% της μεταποίησης και το 5,9% των υπηρεσιών. Στον σχηματισμό του περιφερειακού ΑΕΠ η γεωργία συμμετέχει με ποσοστό 12%, η βιομηχανία με 10,5% και οι υπηρεσίες με 77,55%. Το 15% του ΑΕΠ προέρχεται από τις υπηρεσίες των ξενοδοχείων και των επιχειρήσεων μαζικής εστίασης. Με το 25% των συνολικών διανυκτερεύσεων αλλοδαπών, η Κρήτη καταλαμβάνει τη 2^η θέση μετά το Νότιο Αιγαίο. Σε κάθε κάτοικο αναλογούν 21 διανυκτερεύσεις, η Τρίτη υψηλότερη αναλογία στη χώρα μετά το Νότιο Αιγαίο και τα Ιόνια νησιά.

Με κατά κεφαλή ΑΕΠ 11.527 ευρώ, ποσό που αντιστοιχεί στο 96,9% του Μ.Ο. της χώρας, καταλαμβάνει την 6η θέση ανάμεσα στις 13 περιφέρειες. Το κατά κεφαλή διαθέσιμο εισόδημα(2000) ανέρχεται σε 8.806 ευρώ ,ποσό που αντιστοιχεί στο 96,7% του Μ.Ο. δίνοντας στην Κρήτη και πάλι την 6η θέση. Τα τελευταία χρόνια η αύξηση του συνολικού διαθέσιμου εισοδήματος της περιφέρειας επιβραδύνθηκε, με αποτέλεσμα το κατά κεφαλή διαθέσιμο εισόδημα από το 109,2% του πανελλαδικού Μ.Ο. το 1995 να μειωθεί στο 96,7% το 2000. Το 70,7% του κατά κεφαλή διαθέσιμου εισοδήματος, σύμφωνα με τη σύγκριση των σχετικών ερευνών που διεξάγει η ΕΣΥΕ, διατίθεται για την κάλυψη των καταναλωτικών αναγκών, έναντι 83,4% που είναι Μ.Ο.της χώρας.

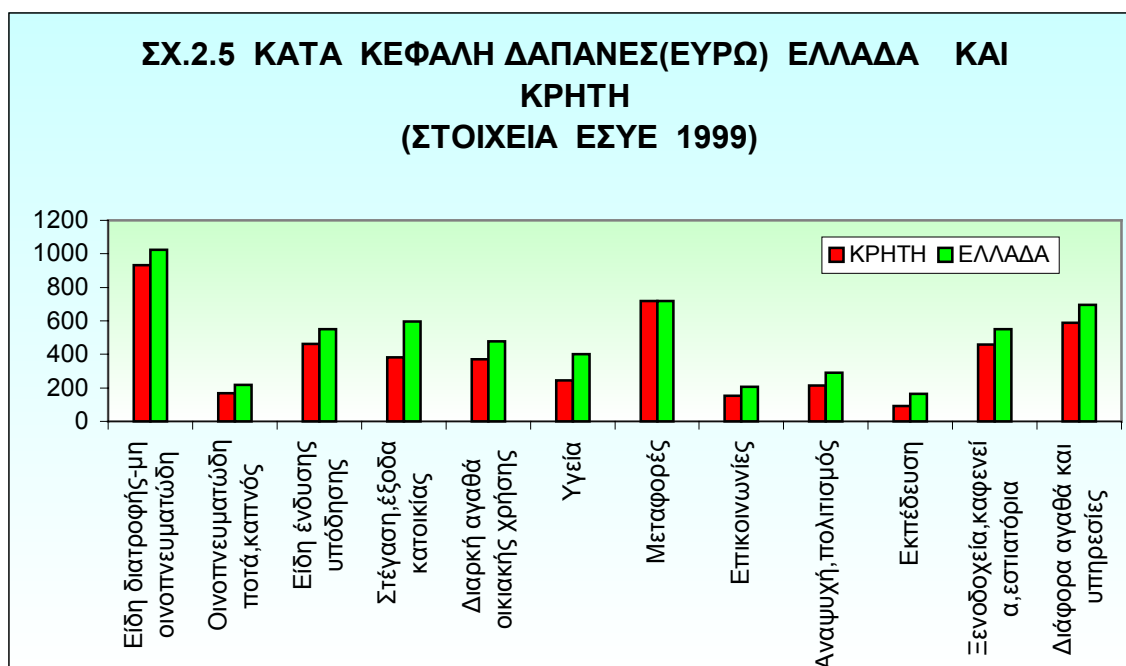
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.6 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΚΡΗΤΗ-ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ (τα ποσά σε ευρώ)

		Κατάταξη	%χώρας
Πληθυσμός 2001	601.131	8	5,50%
Συνολικό ΑΕΠ 2001	6.929.044.754	7	5,30%
Κατά Κεφαλή ΑΕΠ 2001	11.526,68	6	96,90%
Συνολικό διαθέσιμο εισόδημα 2000	4.986.186.354	6	5,20%
Κατά Κεφαλή Διαθέσιμο Εισόδημα 2000	8.806,11	6	96,70%
Κατά Κεφαλή Ετήσιες Δαπάνες	5.972,50	6	85,50%
Κατά Κεφαλή Ετήσιες Αγορές	4.791,57	8	81,40%
Ανεργία δ' τρίμηνο 2002	7,20%	12	74,20%
Κάτοικοι ανα κατάστημα supermarket 2002	4.294	12	118,50%
ΙΧ αυτοκίνητα ανά 100 κατοίκους 2001	27,20	2	88,00%
Τηλεφωνικές συνδέσεις ανά 100 κατοίκους 2000	50,80	5	99,40%

Οι κατά κεφαλή ετήσιες καταναλωτικές δαπάνες, σύμφωνα με την έρευνα Οικογενειακών Προϋπολογισμών της ΕΣΥΕ, ανέρχονται σε 5.973 ευρώ, ποσό που αντιστοιχεί στο 85,5% του Μ.Ο. της χώρας ενώ οι κατά κεφαλή αγορές φθάνουν τα 4.792 ευρώ (81,4% του πανελλαδικού Μ.Ο.) . Όπως προκύπτει από τα παραπάνω, δαπάνες ύψους 1.180 ευρώ καλύπτονται από πηγές που δε σχετίζονται με την αγορά(ίδια παραγωγή, κατανάλωση προϊόντων ίδιας επιχείρησης κλπ). Το ποσό αυτό, οι αποκαλούμενες απολαβές, υπερκαλύπτουν κατά 108% τον πανελλαδικό Μ.Ο. Ιδιαίτερα υψηλή, υπερτετραπλάσια από τον Μ.Ο. της Ελλάδας, είναι στην Κρήτη η κατανάλωση προϊόντων ίδιας παραγωγής (ελαιόλαδο,κηπευτικά,φρούτα κλπ).Από τις αγορές μόνο αυτές της κατηγορίας «μεταφορές» ξεπερνούν το Μ.Ο. της χώρας. Και μάλλον αυτό δεν είναι τυχαίο, αφού οι Κρητικοί διαθέτουν μεγάλα ποσά για την αγορά αυτοκινήτων. Σε κάθε 100 κατοίκους αντιστοιχούν 27,2 αυτοκίνητα, η δεύτερη υψηλότερη αναλογία μετά την Αττική.

Σχετικά υψηλές είναι οι αγορές ειδών διατροφής(91,2% του Μ.Ο. της χώρας),ειδών ένδυσης και υπόδησης(84,1%),διαφόρων αγαθών και υπηρεσιών (84,8%), καθώς και των δαπανών στα ξενοδοχεία και τη μαζική εστίαση(83,3%). Οι δαπάνες για την εκπαίδευση καλύπτουν μόλις το 56,5% του Μ.Ο. της χώρας και για την υγεία το 61%(**ΣΧ. 2.5, ΠΙΝ. 2.7**)



ΠΙΝΑΚΑΣ 2.7 ΧΑΡΤΟΓΡΑΦΗΣΗ ΚΡΗΤΗΣ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΝΕΡΓΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ

ΝΟΜΟΣ	ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ	ΠΡΩΤΕΥΟΥΣΑ	ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ
ΧΑΝΙΩΝ	151.800	ΧΑΝΙΑ	60.000
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	300.000	ΗΡΑΚΛΕΙΟ	137.000
ΡΕΘΥΜΝΟΥ	80.300	ΡΕΘΥΜΝΟ	28.900
ΛΑΣΙΘΙΟΥ	77.000	ΑΓΙΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ	10.500

Οι επενδύσεις σε νέες επιχειρήσεις την πενταετία 1997-2001, σύμφωνα με στοιχεία του I CAP, διατηρήθηκαν σε ικανοποιητικά επίπεδα σε ότι αφορά τον αριθμό των επιχειρήσεων, αλλά την τελευταία διετία μειώθηκαν κατά πολύ τα επενδυμένα σε αυτές κεφάλαια. Πιο συγκεκριμένα το 1997 το 4,9% του συνόλου των νέων επιχειρήσεων της χώρας επέλεξαν ως έδρα την Κρήτη. Σε αυτές επενδύθηκε το 6% των συνολικών κεφαλαίων. Μετά από πέντε χρόνια, το 2001, το ποσοστό των επιχειρήσεων που επέλεξαν ως έδρα την Κρήτη μειώθηκε στο 4,7%, ενώ κάθετη πτώση σημείωσαν τα κεφάλαια που επενδύθηκαν σε αυτές, τα οποία έφτασαν μόλις το 2,5% των συνολικών κεφαλαίων. Η χειρότερη επίδοση

πάντως σημειώθηκε το 2000, όταν οι κρητικές επιχειρήσεις αντιστοιχούσαν στο 4,4% του συνόλου και τα κεφάλαια αυτών μόλις στο 1,5% των συνολικών κεφαλαίων.

Σε όλη τη διάρκεια της πενταετίας ιδρύθηκαν στην Κρήτη 1077 επιχειρήσεις με κεφάλαια ύψους 167,4 εκατ.ευρώ. Τη μερίδα του λέοντος στις επενδύσεις κατέχει ο τουριστικός τομέας, στον οποίο δραστηριοποιήθηκαν 277 επιχειρήσεις με κεφάλαια 72,2 εκατ.ευρώ(43,2% του συνόλου). Στη βιομηχανία ιδρύθηκαν 184 επιχειρήσεις με 24,2 εκατ.ευρώ(14,5% του συνόλου), στο εμπόριο 277 επιχειρήσεις με 27,8 εκατ.ευρώ(16,6%του συνόλου) και στις υπηρεσίες 339 επιχειρήσεις με 43,1εκατ.ευρώ(25,7% του συνόλου).Οι μεταβολές στις επιχειρήσεις του κλάδου του οργανωμένου λιανεμπορίου τροφίμων τα έτη 1998 έως 2003, εμφανίζονται στον **πιν. 2.8** σε σχέση με τον αριθμό κατ/των.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.8 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΠΕΝΤΑΕΤΙΑΣ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ

Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΠΕΝΤΑΕΤΙΑΣ (1998-2003) –ΚΥΡΙΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ Σ/Μ ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΤ/ΤΩΝ			
	1998	2002	2003
ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ ΑΕ	23	27	28
ΣΥΝ.ΙΝΚΑ ΧΑΝΙΩΝ ΠΕ	14	19	27
ΚΑΡΦΟΥΡ ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ ΑΕ	20	18	20
ΜΑΜΑΛΑΚΗΣ ΑΕ	5	6	6
ΠΑΥΛΑΚΗΣ ΑΕ	4	6	6
ΜΑΡΗ ΑΦΟΙ ΟΕ	2	4	4
LIDL		4	5
ΒΛΗΣΙΔΗΣ ΣΤΗΛΙΑΝΟΣ & ΣΙΑ ΟΕ	0	3	4
DIA HELLAS ΑΕ	1	2	2
ΕΝΟΠΟΙΗΜΕΝΕΣ ΑΓΟΡΕΣ-ΕΝΑ ΑΕ	1	1	1
ΝΕΑ ΑΓΟΡΑ	6	7	0
ΜΕΤΡΟ ΑΕΒΕ	0	1	1
ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	76	94	104

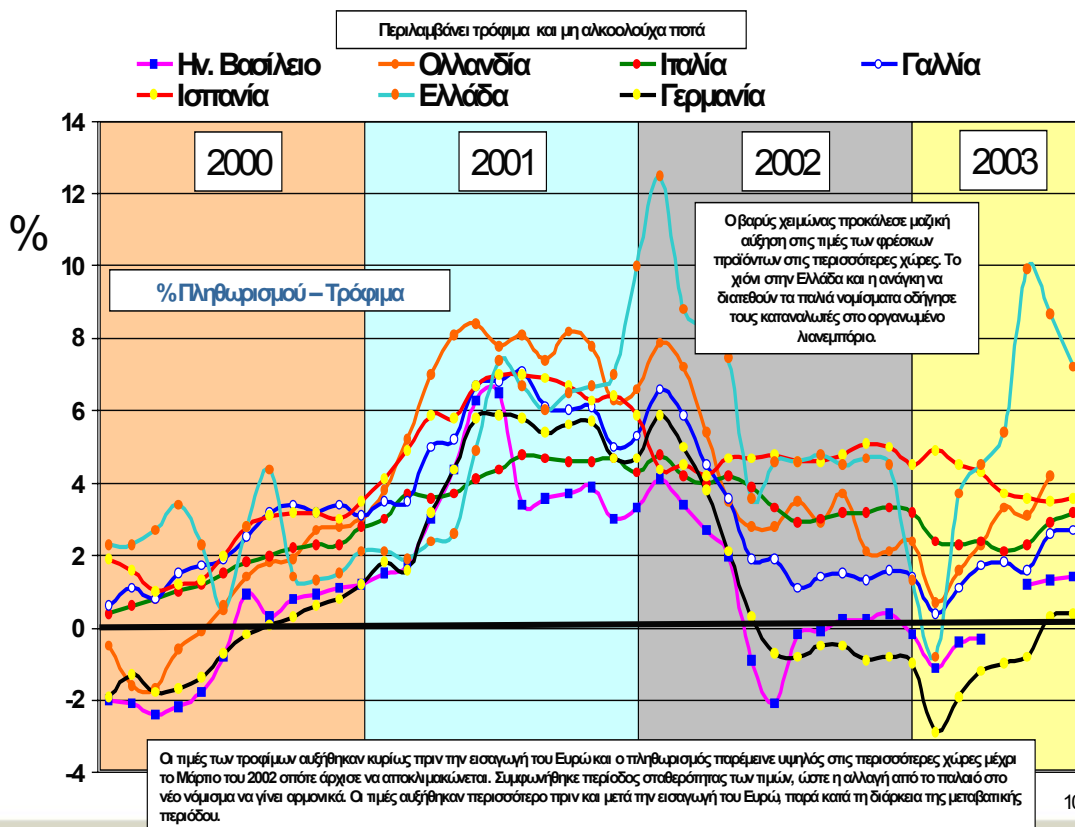
Στο θέμα των τιμών των προϊόντων ευρείας κατανάλωσης, σε πρόσφατες έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με το βιοτικό επίπεδο των χωρών της Ε.Ο.Κ, την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, το εύρος των διακυμάνσεων των τιμών, η Ελλάδα σε όλες τις συγκρίσεις καταλαμβάνει συνήθως μία εκ των πρώτων θέσεων όσον αφορά τον τιμάρημο –ιδιαίτερα στον κρίσιμο τομέα των ειδών διατροφής- και μια εκ των τελευταίων θέσεων σε ότι αφορά καταναλωτικές δαπάνες.

Στα παρακάτω διαγράμματα(2.6 και 2.7) φαίνεται ξεκάθαρα ότι οι διαφορές του δείκτη τιμών(διαμορφώνεται από 15 κοινές κατηγορίες προϊόντων) είναι μεγάλες από χώρα σε χώρα με την Ελλάδα και τη Γαλλία να εμφανίζουν τις μεγαλύτερες αυξητικές τάσεις.

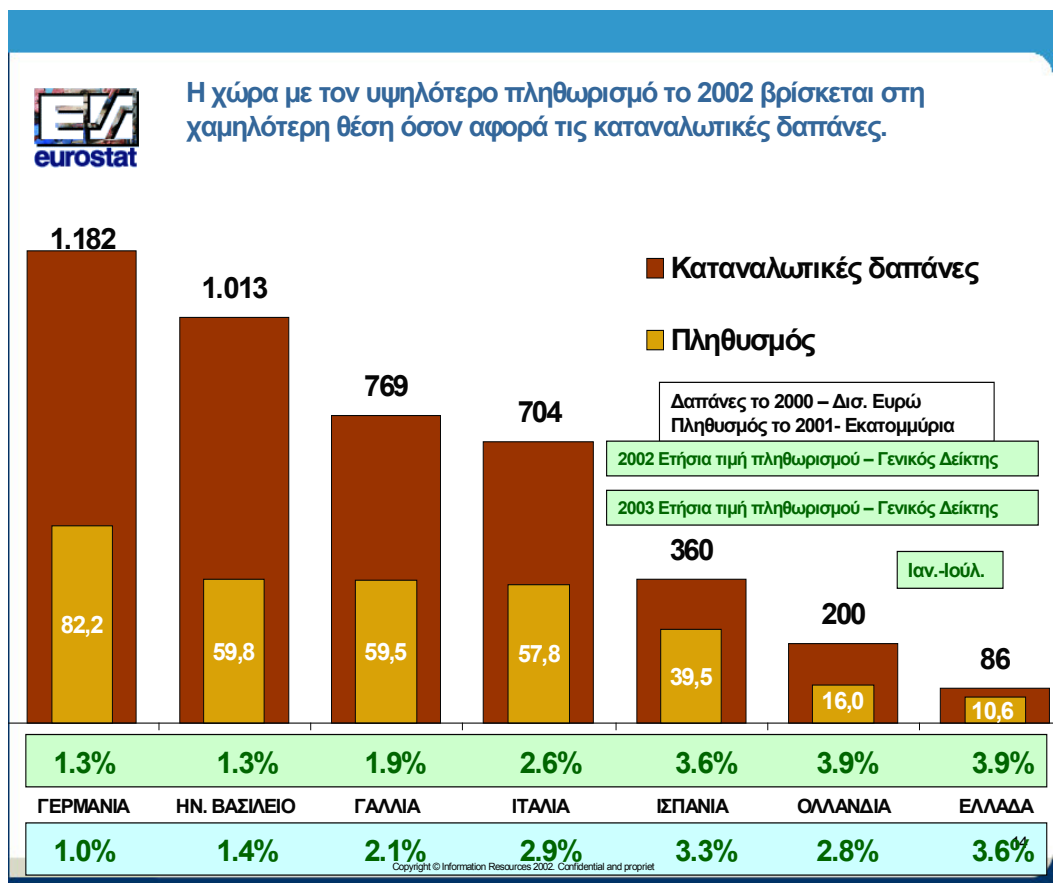
Επίσης στο δεύτερο διάγραμμα εικονίζεται παραστατικότατα η απόσταση που χωρίζει την ελληνική οικονομία από τους εταίρους της και είναι αυτό που κατατάσσει την Ελλάδα στην τελευταία θέση από άποψη καταναλωτικών δαπανών κατά κεφαλή. Εμφανίζεται ως η χώρα με τον υψηλότερο πληθωρισμό (3,6% το 2003) και της χαμηλότερες κατά κεφαλή δαπάνες (8.100 ευρώ).

Επίσης, να παρατηρήσουμε, ότι σύμφωνα με τα στοιχεία της Euro stat το ποσοστό 20%των καταναλωτικών δαπανών που αφορά έξοδα για είδη διατροφής είναι το υψηλότερο στην Ευρώπη των 15 με δεύτερη την Πορτογαλία(17%) ενώ το μικρότερο είναι στην Αγγλία(8%).

Η αλλαγή του ποσοστού πληθωρισμού στον τομέα των τροφίμων ήταν εντονότερη. Οι τιμές αυξήθηκαν με γοργό ρυθμό στο πρώτο ήμισυ του 2001 και αυξάνονται εκ νέου το 2003.



ΣΧ. 2.6 Μεταβολές πληθωρισμού στον κλάδο τροφίμων στην Ευρώπη 2000-2003



Σχ. 2.7 Η χώρα με τον υψηλότερο πληθωρισμό το 2002 βρίσκεται στη χαμηλότερη θέση όσον αφορά τις καταναλωτικές δαπάνες.

2.4 ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΣ ΙΝΚΑ ΠΕ -ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ο Προμηθευτικός και Καταναλωτικός Συνεταιρισμός ΙΝΚΑ Π.Ε. ιδρύθηκε το 1979, σύμφωνα με τον νόμο 1667/86, με έδρα την πόλη των Χανίων. Τα ιδρυτικά μέλη του Συνεταιρισμού ήταν 482, ενώ σήμερα φτάνουν τις 4.500 και αυξάνονται συνεχώς. Κάθε μέλος έχει μια συνεταιριστική μερίδα αξίας 129 ευρώ και κάθε συνεταιριστική μερίδα πήρε μέρισμα το 2003 60 ευρώ.

Κάθε μέτοχος μπορεί να κατέχει μια μόνο συνεταιριστική μερίδα, συμμετέχοντας έτσι με μια ψήφο της γενικής συνελεύσεως του συνεταιρισμού.

- Το πρώτο S/M του Συνεταιρισμού Καταναλωτών INKA ΠΕ λειτούργησε το 1979 στα Χανιά, με επιφάνεια 150 τ.μ..

- Τα επόμενα χρόνια ακολούθησαν 17 ακόμη καταστήματα, ενώ το 2002 λειτούργησε το 19ο S/M του Συνεταιρισμού στο Ηράκλειο επιφάνειας 1.000 τ.μ..

- Το έτος 1995 σε ιδιόκτητο οικόπεδο κατασκευάστηκαν οι νέες αποθήκες του Συνεταιρισμού, επιφάνειας 2000 τ.μ., στο συνολικού εμβαδού 18 στρεμμάτων οικόπεδό του, καθώς και νέα γραφεία για την διοίκηση, τη μηχανοργάνωση και το λογιστήριο. Πρόσφατα οι αποθήκες επεκτάθηκαν, φτάνοντας συνολικά τα 6.200 τ.μ..

Πρόσφατα ο Συνεταιρισμός Καταναλωτών INKA, απέκτησε το 100% των μετοχών της εταιρείας Ε. Κανελάκης-Ν. Παγιαλάκης Α.Ε. στην οποία ανήκε η αλυσίδα καταστημάτων S/M ΝΕΑ ΑΓΟΡΑ.

Με την αγορά της παραπάνω αλυσίδας, προστίθενται επτά ακόμη καταστήματα με κύκλο εργασιών. Έτσι ο Συνεταιρισμός INKA επεκτείνει το δίκτυό του ακόμη περισσότερο έχοντας πια 26 καταστήματα και σύνολο τζίρου 101.000.000. ευρώ το 2003. Εκτός από τις πωλήσεις μέσω των υποκαταστημάτων του, ο Συνεταιρισμός έχει επεκταθεί και στην ευρύτερη περιοχή της Κρήτης με την μέθοδο franchise. Τα συνεργαζόμενα καταστήματα περιλαμβάνουν δύο συνεταιρισμούς μικρών καταστημάτων, την ΦΑΙΣΤΟΣ Α.Ε. και την Προμηθευτική Συνεργασία Παντοπωλών. Το σύνολο των συνεργαζόμενων καταστημάτων σε όλη την Κρήτη φτάνει τα 250. Ο αριθμός των εργαζομένων του Συνεταιρισμού, από 6 στην ίδρυση του, σήμερα φτάνει τους 520, ενώ με την απόκτηση της αλυσίδας ΝΕΑ ΑΓΟΡΑ ξεπερνούν τους 630.

Ο Συνεταιρισμός με πρωτοβουλία του προέδρου του Α. Αλεξάκη, είναι από τα ιδρυτικά μέλη του Ελληνικού Ομίλου Αγορών Σούπερ-μαρκετς (ΕΛΟΜΑΣ), ενός Ομίλου με 400 καταστήματα σε ολόκληρη την Ελλάδα και τζίρο 1.300 δισ. Ευρώ.

Ο Συνεταιρισμός συμμετέχει στο μετοχικό κεφάλαιο πολλών εταιρειών λαϊκής βάσης, όπως ANEK, ETANAΠ, ΜΕΤΕ, ANEN.

Στόχος του Συνεταιρισμού είναι η στήριξη της οικονομίας της Κρήτης μέσω της προώθησης των τοπικών προϊόντων στην Κρήτη αλλά και σε πανελλήνια κλίμακα, προστατεύοντας έτσι την τοπική οικονομία από τον αφελληνισμό που υφίστανται τα προϊόντα στα ράφια των πολυεθνικών εταιρειών.

2.5 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

2.5.1. Εμπορική πολιτική

Η υπερσυγκέντρωση του λιανεμπορίου και η έλευση μεγάλων ξένων πολυεθνικών έχει οδηγήσει σε μια έντονη αντιπαράθεση μεταξύ των ομίλων, η οποία εκδηλώνεται κυρίως με την τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί κάθε εταιρεία. Οι μειώσεις των τιμών, οι οποίες συχνά φθάνουν πολύ κάτω του 'Τιμολογιακού κόστους' είναι η βασική μέθοδος εξόντωσης του ανταγωνισμού και ακολουθείται κυρίως από τις μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου. Πολλές επιχειρήσεις τα τελευταία 5-6 χρόνια έχουν οδηγηθεί σε ένα δύσκολο αγώνα επιβίωσης τους απέναντι στον ανεξέλεγκτο ανταγωνισμό, ενώ κάποιες έχουν είδη εγκαταλείψει και έχουν οδηγηθεί σε συρρίκνωση ή πώληση τους προσπαθώντας να εξασφαλίσουν υψηλό τίμημα όσο ακόμα βρισκόταν σε ευχέρεια. Επιπλέον οι πολυεθνικές εταιρείες του κλάδου διαθέτουν τις οικονομίες κλίμακας και την ευχέρεια να αξιοποιούν τα διεθνή τους δίκτυα διαθέτοντας στην αγορά προϊόντα από χώρες φθηνού εργατικού κόστους, πράγμα που εμφανίζεται στην ακραία του μορφή με την εξάπλωση των καταστημάτων 'Hard discounters' σε παγκόσμιο επίπεδο.

Στο αδιέξοδο στο οποίο οδηγούνται οι μικρότερες και λιγότερο οργανωμένες επιχειρήσεις του κλάδου, λόγω του ανταγωνισμού των τιμών, προσπάθησε να παρέμβει η πολιτεία με μια νομοθετική ρύθμιση(Νόμος 2941/2001, άρθρο 24, ΦΕΚ 201/Α/12-09-2001) η οποία τυπικά εφαρμόζεται από την 1/1/2002 και η οποία απαγορεύει την πώληση προϊόντων κάτω του 'Τιμολογιακού Κόστους'.

Στην πράξη μέχρι σήμερα ο νόμος δεν έχει εφαρμοστεί αποτελεσματικά, είτε λόγω της δυσκολίας του ορισμού του 'Τιμολογιακού κόστους' είτε λόγω πολύ μειωμένου ελέγχου της εφαρμογής του. Πρόσφατα δημοσιεύματα φέρουν την προώθηση της τροποποίησης του νόμου, όπου οι πωλήσεις θα απαγορεύονται κάτω από το επίπεδο τιμών που διαμορφώνει το 'Τιμολογιακό κόστος' μειωμένο κατά όλες τις εκπτώσεις εκτός αυτών που αφορούν προωθητικές ή διαφημιστικές ενέργειες των εταιρειών.

Η πολιτική τιμών που ακολουθεί η κάθε εταιρεία εξαρτάται κυρίως από :

- 1) τα λειτουργικά έξοδα και συνεπώς τα περιθώρια που μπορεί να κινηθεί

- 2) το μίγμα των πωλούμενων προϊόντων και συνεπώς το συνολικό μικτό κέρδος που επιτυγχάνει
- 3) τις δυνατότητες που διαθέτει σε υποδομή και οργάνωση ώστε να εκμεταλλευτεί οικονομίες κλίμακας
- 4) τις αντίστοιχες κινήσεις του ανταγωνισμού
- 5) την διαπραγματευτική ικανότητα κάθε επιχείρησης απέναντι στους προμηθευτές της.

2.5.2 Σύγχρονες τεχνολογικές εφαρμογές στις επιχειρήσεις λιανεμπορίου

Η επένδυση στην τεχνολογία για το λιανεμπόριο αποτελεί το μέσο για την παραγωγή ενός καλύτερου προϊόντος και λειτουργεί σαν ένα τμήμα Research and Development. Η ορθολογική χρήση της τεχνολογίας συνεισφέρει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και συγχρόνως προσφέρει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.

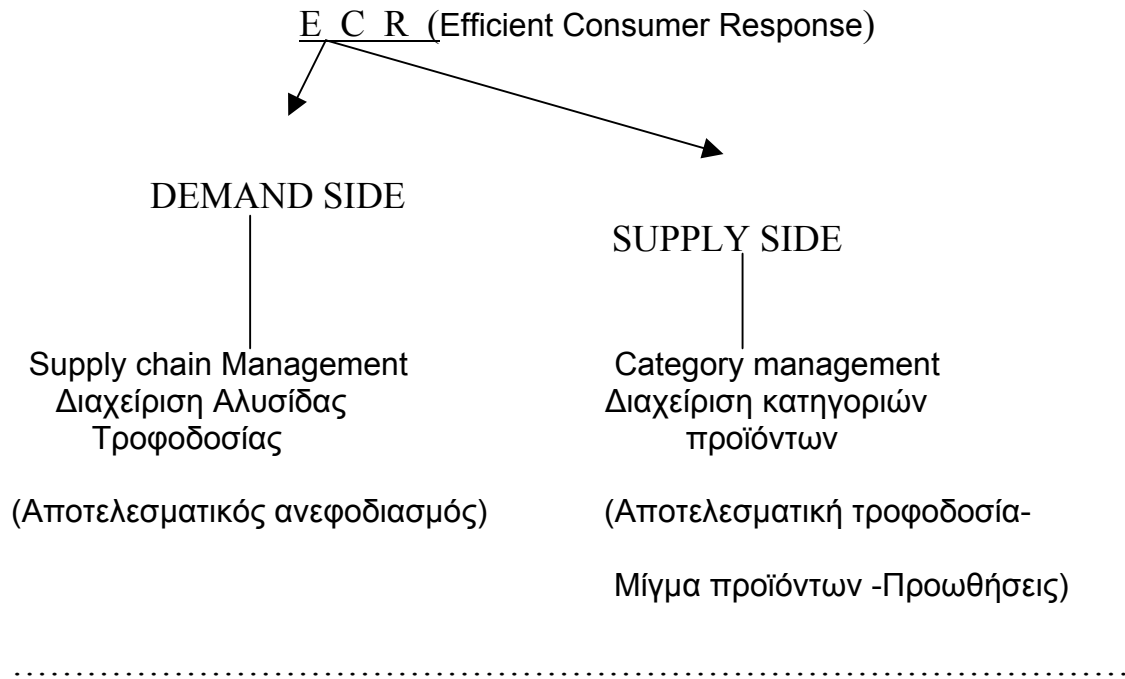
Η συνεργασία της βιομηχανίας με το λιανεμπόριο μέσω της σύγχρονης τεχνολογίας είναι καθοριστικός παράγοντας βελτίωσης της παραγωγικότητας και των δύο πλευρών.

Τους κυριότερους στόχους και τη συμβολή της τεχνολογίας στην ανταγωνιστικότητα του λιανεμπορίου αντικατοπτρίζει το όραμα και η φιλοσοφία των προγραμμάτων ECR (Efficient Consumer Response).

Ο ECR έκανε την εμφάνιση του τέλη της δεκαετίας του 90 στις ΗΠΑ και περίπου το 1995 δημιουργήθηκε και στην Ευρώπη ως μη κερδοσκοπικός σύνδεσμος στον οποίο συμμετέχει το σύνολο των ευρωπαϊκών βιομηχανιών και αλυσίδων λιανεμπορίου.

Οι στρατηγικές του ECR και οι στόχοι φαίνονται στο παρακάτω **σχήμα 2.8**

ΣΧ.2.8 Στρατηγικές και στόχοι του ECR

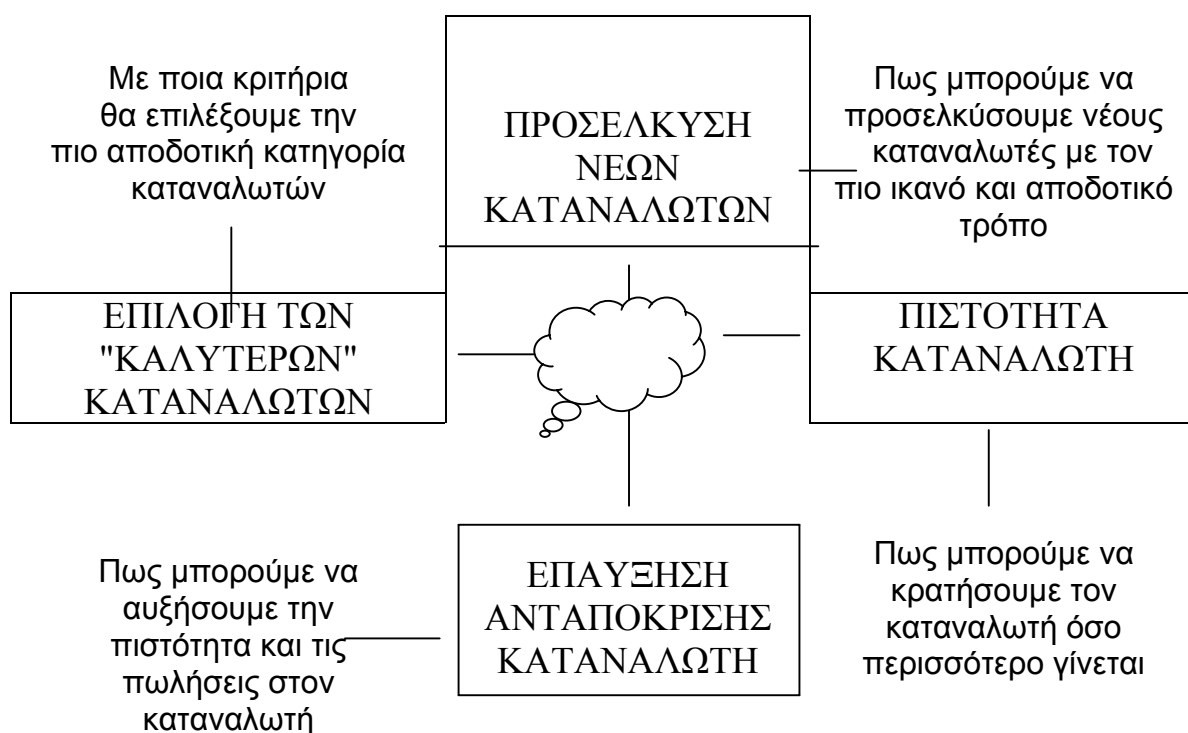


<u>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ECR</u>	<u>ΣΤΟΧΟΣ</u>
1) Αποδοτική ποικιλία προϊόντων	Βελτιστοποίηση αποδοτικότητας προϊόντων στο δεδομένο χώρο του καταστήματος
2) Αποδοτική εισαγωγή νέων προϊόντων	Μεγιστοποίηση της επίδρασης κατά την ανάπτυξη και παρουσίαση νέων προϊόντων
3) Αποδοτική εφαρμογή μεθόδων προώθησης και τιμολογίων	Μεγιστοποίηση απόδοσης τεχνικών προώθησης και σχέσης τιμής
4) Αποδοτική διαχείριση αλυσίδας τροφοδοσίας	Βελτιστοποίηση κόστους και χρόνου στο σύστημα τροφοδοσίας

Κύριες τεχνικές του ECR

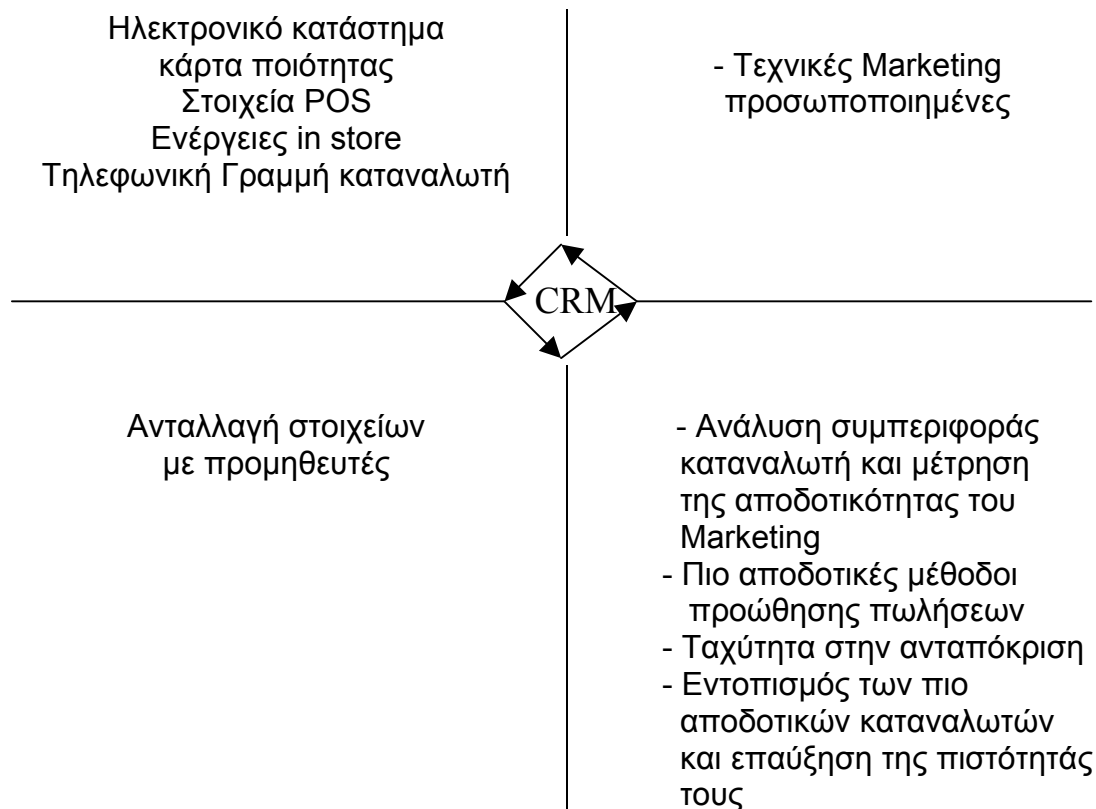
- Category Management (αποδοτική διαχείριση κατηγορίας) και E-CM (electronic Category Management μέσω internet)
- CRP(Continuous Replenishment), και C.A.O. (computer aided ordering) – αυτόματα συστήματα παραγγελίας
- EDI (electronic data interchange) –ηλεκτρονική αποστολή και WEB EDI – παραλαβή μηνυμάτων-παραστατικών EDI μέσω internet

Την έμφαση που αποδίδεται τελευταία σε μια πιο συστηματική και οργανωμένη πελατοκεντρική αντίληψη του λιανεμπορίου, αποδεικνύουν οι εφαρμογές των προγραμμάτων CRM(Consumer Relationship Management). Η φιλοσοφία του CRM και οι στόχοι παρουσιάζονται στα **σχ. 2.9,2.10**



ΣΧ.2.9 ΣΤΟΧΟΣ CRM: Να δημιουργηθεί το κατάλληλο κλίμα συνεργασίας ανάμεσα στα τμήματα πωλήσεων, Marketing και υποστήριξη Service ώστε να αποδώσει στην προσέγγιση των καταναλωτών

ΣΧ.2.10 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ C R M



Οι απαιτήσεις σε προγράμματα I.T. των παραπάνω συστημάτων και διαδικασιών, πέρα από το υψηλό οικονομικό κόστος, προϋποθέτουν και την ομαλή προσαρμογή τους στις ιδιαιτερότητες κάθε επιχείρησης αλλά και αντικείμενο της αποτελεσματικής αξιοποίησής τους ιδιαίτερα δύσκολο και πολύπλοκο τις περισσότερες φορές.

Επίσης το λιανεμπόριο τροφίμων μέχρι σήμερα εμφανίζεται να 'ψάχνει' τους τρόπους εκμετάλλευσης του internet για καλύτερη προσέγγιση του καταναλωτή και την αύξηση των πωλήσεων

Μετά την περίοδο 1999-2001 όπου στις ΗΠΑ ξεκίνησαν και μέσα σε 3 χρόνια έκλεισαν όλες σχεδόν οι εταιρείες ηλεκτρονικού εμπορίου τροφίμων, οι προσπάθειες των μεγάλων του λιανεμπορίου αφορούν στη χρήση του internet ως ένα νέο κανάλι διανομής σε συνδυασμό με τα καταστήματα που υπάρχουν με στόχο την προσέγγιση νέων καταναλωτών ενώ παράλληλα προσφέρει αυξημένες και άμεσες δυνατότητες διαχείρισης των πληροφοριών. Στον πιν.2.9 ,εμφανίζονται οι λόγοι που οδήγησαν

στην πτώχευση τους περισσότερους αμιγώς ηλεκτρονικούς λιανέμπορους τροφίμων στις ΗΠΑ.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.9 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΥ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΚΑΤ/ΤΟΣ - ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΑΝΑ ΠΕΛΑΤΗ

	Παραδοσιακό κατ/μα	Ηλεκτρονικό κατ/μα
Ανά πελάτη αγορά:	40 – 70 €	120 – 150 €
Μικτό κέρδος:	20 – 25%	30%-35%
Λειτουργικά κόστη: (επί των πωλήσεων)	18 – 23%	Συλλογή παραγγελίας } - 30-50% Μεταφορά-? Αποθήκης κόστος-? Κόστος ηλεκτ./ κατ/τος-? Κόστος Διαφήμισης-? Κόστος Διακ. Προσωπικού-?
Καθ. Κέρδος:	1 – 2%	???????

Σήμερα στον ελληνικό χώρο οι σημαντικότερες επενδύσεις στον κλάδο γίνονται στα προγράμματα διαχείρισης των αποθεμάτων και της διανομής τους μέσω μεγάλων κεντρικών αποθηκευτικών κέντρων. Ο λόγος είναι ότι ακόμη και οι επιχειρήσεις με πανελλαδική εξάπλωση λειτουργούν κυρίως μέσω μιας κεντρικής αποθήκης από όπου διανέμονται όλα τα προϊόντα στα υποκαστήματα πανελλαδικά. Στο λιανεμπόριο τροφίμων οι επενδύσεις σε τεχνολογία είναι πολύ υψηλές, με σκοπό να βελτιωθούν τα αποτελέσματα ενός πολύπλοκου συστήματος διανομής που διαθέτουν και τα κάνουν επιρρεπή στο ανθρώπινο λάθος. Η ορθολογική χρήση της τεχνολογίας συνεισφέρει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και συγχρόνως προσφέρει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.

Σήμερα, το οργανωμένο λιανεμπόριο περιμένει πολλά από την ανάπτυξη μιας νέας τεχνολογίας, αυτής των RFID (Radio Frequency Identification) ετικετών. Τα RFID είναι ετικέτες οι οποίες εκπέμπουν μια σειρά πληροφοριών όταν ανιχνευθούν από μια ραδιοσυχνότητα μέχρι 5 μέτρα μακριά. Οι πληροφορίες που περιέχουν είναι περισσότερες από αυτές των bar-code(τα οποία θα αντικαταστήσουν), ενώ μπορεί να έχουν και ένα δυναμικό χαρακτήρα αλλαγής ή πρόσθεσης στοιχείων σε πραγματικό χρόνο.

Οι δυνατότητες που προσφέρουν είναι μεγάλες τόσο από άποψη διαχείρισης αποθεμάτων και μείωσης των απωλειών (παρακολούθηση όλων των κινήσεων των προϊόντων από την αποθήκη έως το κατάστημα σε άμεσο τρόπο), αλλά και στο κατάστημα εκτός από εξοικονόμηση χρόνου(μπορούν να λειτουργήσουν με συστήματα αυτομάτου ελέγχου των προϊόντων στο ταμείο ή να ενημερώσουν άμεσα για έλλειψη προϊόντος), μπορούν να βελτιώσουν την αγοραστική εμπειρία του καταναλωτή.

Το κόστος βέβαια των ‘αδρανών’ RFID tags είναι ακόμα υψηλό (οι ετικέτες κοστίζουν 10-15 σέντς) όπως και της υποδομής αναγνώρισης, όμως εκεί που έχουν εφαρμοσθεί στο εξωτερικό έχουν αποφέρει 9-14% μείωση των ελλείψεων out of stock, 11-18% μείωση των απωλειών και 11% μείωση του κόστους εργασίας στο κέντρο διανομής.

Η Wal Mart από τον Ιανουάριο του 2005 έχει ζητήσει από τους 100 μεγαλύτερους προμηθευτές να έχουν χρησιμοποιήσει την τεχνολογία των RFID σε επίπεδο παλετών και κιβωτίων για τις παραδόσεις τους στα κεντρικά σημεία διανομής της, ενώ και οι εταιρείες Metro και Tesco πρόκειται άμεσα να χρησιμοποιήσουν την ίδια τεχνολογία.

Πέρα από την ξεκάθαρη στρατηγική του οργανωμένου λιανεμπορίου να βελτιώσει την παραγωγικότητά του μέσω της εφαρμογής νέων τεχνολογιών σε μια προσπάθεια να αντιμετωπίσει την ταχύτερη αύξηση του κόστους εργασίας σε σχέση με την αύξηση του πληθωρισμού και των πωλήσεων δεν έχει προσδιορισθεί σαφώς η αποδοτικότητα των νέων τεχνολογιών σε σχέση με την επένδυση που απαιτούν. Μελέτες αποδεικνύουν ότι οι επενδύσεις σε τεχνολογίες πληροφορικής αρχίζουν να αποδίδουν ουσιαστικά μετά από 5-15 χρόνια μετά την εφαρμογή τους, χρόνος που εξαρτάται από την ικανότητα του δυναμικού της επιχείρησης να ενσωματώσει τις νέες διαδικασίες αλλά και να εκμεταλλευθεί πλήρως τις δυνατότητές της.

2.5.3 Οι σχέσεις λιανεμπορίου με τους προμηθευτές

“Κάποτε ήταν αδιανόητο για τον προμηθευτή να γνωρίζει τις πωλήσεις του προϊόντος σε ένα κατάστημα. Υπήρχε ο φόβος ότι τα στοιχεία θα κατέληγαν στον ανταγωνιστή. Σήμερα τα πράγματα είναι διαφορετικά. Γνωρίζουμε ότι εάν δεν επενδύσουμε σε τεχνολογία, εάν δεν ανταλλάξουμε πληροφορίες και αν δε

συνεργαστούμε, δε θα μπορέσουμε να αντέξουμε τον ανταγωνισμό”. Τα λόγια είναι του κυρίου Lee Scott, προέδρου και CEO της WAL MART κατά το 9ο συνέδριο του ECR EUROPE τον Μάιο του 2004. Βέβαια στην ίδια συνάντηση ακούστηκαν φωνές όπως “Όλοι μιλάμε για συνεργασία. Όταν όμως έρχεται η στιγμή της διαπραγμάτευσης όλοι μιλάμε για ποσοστά.” Τα παραπάνω αποδεικνύουν τα δύο βασικά στοιχεία της σχέσης λιανεμπορίου και προμηθευτών. Συνεργασία αλλά και ανταγωνιστικότητα για επικράτηση.

Όσο η μάχη για την προτίμηση του καταναλωτή συνεχίζεται, βιομηχανία και λιανεμπόριο γίνονται μέρη μιας εύθραυστης ισορροπίας, καθώς και οι δύο πλευρές προσπαθούν να αποσπάσουν μερίδιο αγοράς η μια από την άλλη. Το ζήτημα περιπλέκεται πιο πολύ αν λάβουμε υπ’όψη το γεγονός ότι και οι δύο πλευρές έχουν ανάγκη αλληλοϋποστήριξης(όσο χρειάζεται η βιομηχανία χώρους προβολής και πώλησης άλλο τόσο και το λιανεμπόριο από την πλευρά του έχει ανάγκη τη βιομηχανία για να λειτουργήσει).

Η ισορροπία μεταξύ των δύο μερών είναι εύθραυστη. Από την πλευρά της η βιομηχανία υποστηρίζει ότι το λιανεμπόριο έχει αποκτήσει υπερβολική δύναμη, κάτι που γίνεται σαφές κατά τη διάρκεια των ετήσιων διαπραγματεύσεων για το κλείσιμο των συμφωνιών, και ότι η ίδια δέχεται ισχυρές πιέσεις για διατήρηση ή μείωση των τιμών από τις μεγάλες επιχειρήσεις λιανεμπορίου που απειλούν εμμέσως πλην σαφώς με μείωση του διαθέσιμου χώρου των προϊόντων τους στα ράφια. Παράλληλα η ενίσχυση της θέσης των private label προϊόντων καθιστά δυσκολότερο για τη βιομηχανία την πώληση με ικανοποιητικό κέρδος.

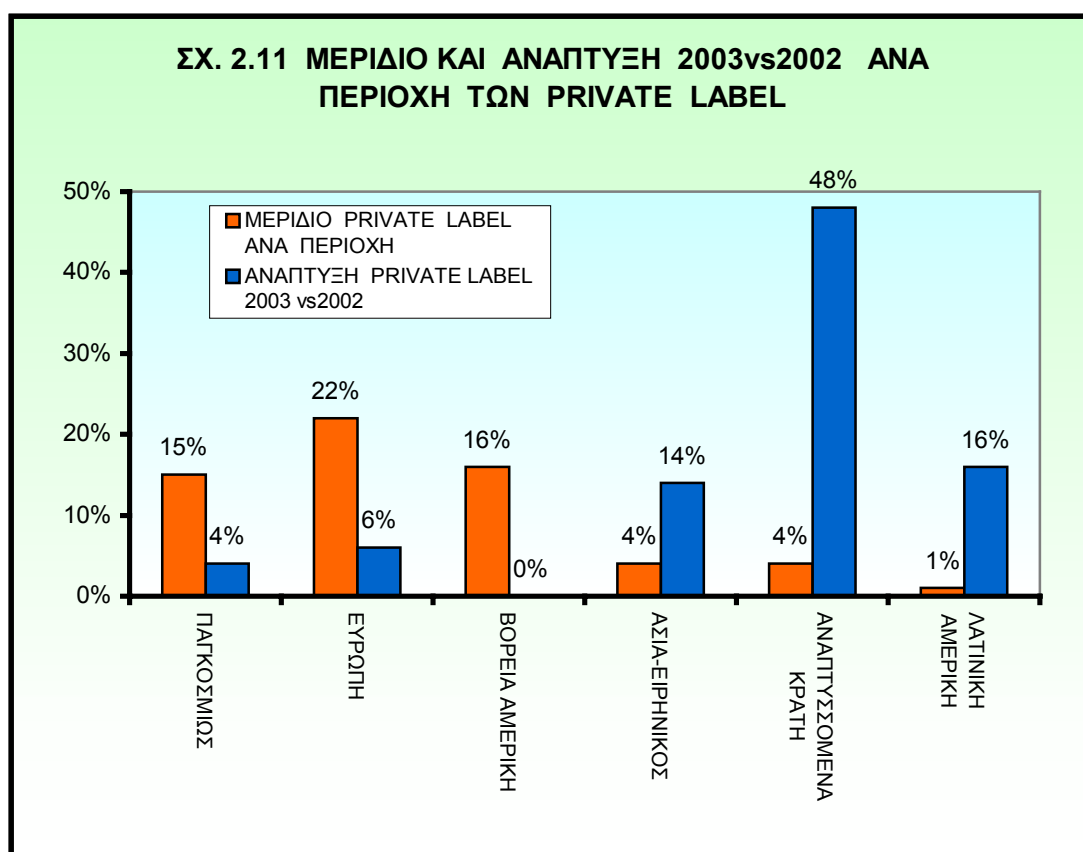
Πράγματι πέρα από τα στοιχεία υπερσυγκεντρωτισμού στο λιανεμπόριο, ήδη από το 2001 οι πέντε μεγαλύτεροι λιανέμποροι παγκοσμίως έφθαναν στο επίπεδο πωλήσεων των 356 δις ευρώ ενώ οι πέντε μεγαλύτεροι προμηθευτές(Coca Cola, Procter & Gamble, Unilever, Nestle και Pepsico) έφθαναν στο ποσό των 172 δις ευρώ. Επίσης τα ποσά που ξοδεύουν οι μεγάλοι λιανέμποροι για διαφήμιση είναι κατά πολύ μεγαλύτερα από αυτά των μεγάλων προμηθευτών(η Aldi το 2001 ξόδεψε διπλάσια χρήματα για διαφήμιση από την Coca Cola στη Γερμανία, ενώ η Carrefour στη Γαλλία 6,5 φορές παραπάνω από την Coca Cola).

Πάντως το θέμα συνεργασίας λιανεμπορίου και βιομηχανίας σύμφωνα με έρευνες μπορεί να αποδώσει για τον ευρωπαϊκό χώρο μείωση του κόστους έως και 8 δις ευρώ έως το 2010 ενώ για τις ΗΠΑ το αντίστοιχο ποσό φθάνει τα 7 δις ευρώ και άρα θα πρέπει να βρεθούν τρόποι επίτευξης αυτών των στόχων μέσα από διαφανείς

διαδικασίες, ώστε να αναβαθμιστεί η υπάρχουσα συνεργασία και να αναπτυχθεί σε περαιτέρω τομείς.

2.5.4 Τα προϊόντα 'ιδιωτικής ετικέτας' και η ανάπτυξη των καταστημάτων discount (εκπτώτικά)

Τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας(own label or private label) συσκευάζονται και παράγονται από τρίτους παραγωγούς για λογαριασμό των λιανέμπορων και φέρουν το εμπορικό σήμα που ανήκει στο λιανέμπορο. Η παραγωγή των προϊόντων αυτών είναι συνήθως ανάλογη με αυτή των επώνυμων, περισσότερο βέβαια όταν αναφερόμαστε σε προϊόντα χαμηλής προστιθέμενης αξίας. Ο λόγος είναι ότι πολλές βιομηχανίες διστάζουν να ενσωματώσουν στα χαρτοφυλάκιά τους προϊόντα private label όσο η τεχνολογία που διαθέτουν τους εξασφαλίζει συγκριτικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους. Στο παρακάτω **σχ.2.11** εμφανίζεται η εικόνα των προϊόντων αυτών και οι τάσεις τους σε ευρωπαϊκό επίπεδο(NIELSEN).



Τουλάχιστον διπλάσιο μερίδιο αγοράς προβλέπετε ότι θα κατέχουν την επόμενη πενταετία τα καταστήματα discount, τα οποία αναπτύσσονται με ταχύτατους ρυθμούς τα τελευταία χρόνια και στη χώρα μας. Και αυτό στην περίπτωση που δεν εισέλθει νέος παίκτης στην αγορά, γεγονός που ανάλογα με την πολιτική του θα διαφοροποιήσει σημαντικά την κατάσταση. Η περίπτωση επέλασης του πανίσχυρου γερμανικού ομίλου Aldi δεν έχει αποκλειστεί...Άλλωστε η δύναμη discount στην Ελλάδα σημαντικά απέχει ακόμα από τα μεγέθη που εμφανίζονται σε άλλες χώρες της Ευρώπης. Πανευρωπαϊκά ο τζίρος των discount φθάνει στα 100 δις. ευρώ και η χώρα με το μεγαλύτερο μερίδιο είναι η Γερμανία (45%στο σύνολο της αγοράς).

Η ακριβής μέτρηση των discount στην Ελλάδα, παρουσιάζει βεβαίως μια σημαντική δυσκολία. Αυτή ακούει στο όνομα Lidl. Η επίσης ισχυρή γερμανική αλυσίδα λόγω της νομικής μορφής που έχει η δραστηριότητα της στην Ελλάδα , δεν υποχρεούται σε δημοσίευση ισολογισμού. Με βάση εκτιμήσεις για τη χαμηλότερη απόδοση που μπορεί να έχει το καθένα από τα καταστήματα της , οι εταιρείες λιανεμπορίου υπολογίζουν ότι σήμερα ο τζίρος της μπορεί να φθάνει τα 350 εκατ. ευρώ.

Συνυπολογίζοντας τον κύκλο εργασιών της Dia Hellas, την πρώτη αλυσίδα discount που αναπτύχθηκε στην Ελλάδα αλλά και της αρκετά μικρότερης ελληνικών συμφερόντων Bazaar, εκτιμούν ότι η αγορά των discount κυμαίνεται στα 685 εκατ. Ευρώ και το μερίδιο της γύρω στο 5,2%.

Το συγκριτικό πλεονέκτημα για την αγορά των discount είναι ότι μπορεί να γνωρίσει ανάπτυξη τόσο σε περιόδους οικονομικής ευημερίας όσο και σε ύφεσης.. Από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια προκύπτει ότι οι μεν εύρωστοι οικονομικά καταναλωτές αγοράζουν στα discount επειδή θεωρούν ότι κάνουν μια έξυπνη αγορά και οι καταναλωτές με μικρότερες οικονομικές δυνατότητες λόγω των ιδιαίτερως χαμηλών τιμών που συναντούν στα εν λόγω καταστήματα.

Η φιλοσοφία των επιχειρήσεων του χώρου στηρίζεται κατά κύριο λόγο:

A) στα ιδιωτικής ετικέτας προϊόντα, τα οποία έχουν το πλεονέκτημα της εξαιρετικά χαμηλής τιμής (έως και 40% πολλές φορές) έναντι των επωνύμων, εκμεταλλευόμενοι τις οικονομίες κλίμακας σε ένα περιορισμένο εύρος κωδικών που διακινούν (συνήθως 500-600 κωδικοί) , τα χαμηλά τους λειτουργικά κόστη και τις συνθήκες οικονομικής κρίσης της αγοράς τα τελευταία χρόνια.

Β) στην επιλεγμένη συλλογή προϊόντων που έχει αποτέλεσμα τους υψηλούς όγκους πωλήσεων και τη γρήγορη ανακύκλωση αποθεμάτων.

Γ) στη γεωγραφική εγγύτητα, καθώς κατά κανόνα είναι μικρομεσαίου μεγέθους καταστήματα και μπορούν να αναπτυχθούν ακόμα και σε πυκνοκατοικημένες περιοχές.

Επειδή τα καταστήματα αυτά διαθέτουν σχεδόν αποκλειστικά προϊόντα που προέρχονται από χώρες του εξωτερικού με φθινό εργατικό δυναμικό και συνήθως χαμηλής ποιότητας, η εξάπλωσή τους στον ελληνικό χώρο θα σημαίνει ότι ο Έλληνας καταναλωτής όχι μόνο εκτιμά ότι το συγκριτικό πλεονέκτημα της χαμηλής τιμής των προϊόντων καλύπτει την αδυναμία αναγνώρισης της ποιοτικής προέλευσης τους (ειδικά για τα τρόφιμα) αλλά και ότι αποδέχεται την εξαφάνιση ελληνικής παραγωγής υψηλής ποιότητας προϊόντων. Μέχρι σήμερα αποδεικνύεται ότι ο Έλληνας καταναλωτής δεν αποτελεί το βασικό πελάτη τέτοιων καταστημάτων(αυτοί είναι κυρίως μετανάστες από χώρες της ανατολικής Ευρώπης-χαμηλού εισοδήματος

Ο ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΣ ΧΑΡΤΗΣ ΤΟΥ DISCOUNT

Σύμφωνα με την έρευνα «Discount Retailing Europe 1992-2002» της M+M Planet Retail, στην Ευρώπη λειτουργούν περί τα 31.000 καταστήματα discount με τζίρο που κυμαίνεται στα επίπεδα των 100 δισ. Ευρώ. Η μεγαλύτερη αγορά discount θεωρείται η Γερμανία με μερίδιο 45% και ακολουθεί μακράν δεύτερη η Ισπανία με 10% και η Γαλλία με 9%. Με βάση στοιχεία του 2002 οι μεγαλύτεροι παίκτες στην αγορά του discount στην Ευρώπη με βάση τα μερίδια τους είναι κατά σειρά:

-ALDI: Με της αλυσίδες discount, Aldi και Hofer, δραστηριοποιείται σε 10 χώρες της Ευρώπης, με 5.762 καταστήματα discount και τζίρο 34.1 δισ. ευρώ . Στην πενταετία 1998-2002 αύξησε τον αριθμό καταστημάτων της κατά 17,7% και τις πωλήσεις κατά 38,6%.

-SCHWARZ GROYP: Με την αλυσίδα discount, Lidl, δραστηριοποιείται σε 13 ευρωπαϊκές χώρες, με 4.864 καταστήματα και τζίρο 15,98 δισ.ευρώ. Στην πενταετία 1998-2002 αύξησε τον αριθμό καταστημάτων της κατά 49% και τις πωλήσεις της κατά 82%.

-TENGELMANN: Με τις αλυσίδες, Plus και Zielpunkt, δραστηριοποιείται σε επτά χώρες της Ευρώπης, με 3.518 καταστήματα και τζίρο 15,98 δισ. ευρώ. Στην πενταετία

1998-2002 αύξησε τον αριθμό καταστημάτων της κατά 9,6% και της πωλήσεις κατά 37,8%.

-REWE: Με τις αλυσίδες Penny, Mondo, XXL, Mega, Discount, Netto, δραστηριοποιείται σε επτά χώρες της Ευρώπης, με 2.905 καταστήματα και πωλήσεις 7,8 δισ. ευρώ. Στην πενταετία 1998-2002 ο αριθμός καταστημάτων μειώθηκε κατά 2,3% και οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 26,1%.

-CARREFOUR: Με τις αλυσίδες Dia, Ed, Minipreco δραστηριοποιείται σε τέσσερις ευρωπαϊκές χώρες, με 3.560 καταστήματα και πωλήσεις 5,3 δισ. ευρώ. Στην πενταετία 1998-2002 και μετά την εξαγορά της Promodes, ο αριθμός των καταστημάτων αυξήθηκε κατά 66,3% και οι πωλήσεις κατά 48,4%.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3. ΜΟΝΟΔΙΑΣΤΑΤΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

3.1 Ο ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Ο ισολογισμός μιας επιχείρησης αποτελεί μία απεικόνιση της οικονομικής της κατάστασης σε μια χρονική στιγμή ενώ τα αποτελέσματα χρήσης εμφανίζουν τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης μέσα σε ένα χρονικό διάστημα. Η ανάλυση των χρηματοοικονομικών δεικτών οι οποίοι συνδέουν μεταξύ τους τα στοιχεία του ισολογισμού και των αποτελεσμάτων χρήσης, επιτρέπουν τη χάραξη του ιστορικού μιας επιχείρησης και την αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης της. Οι δείκτες κατατάσσονται σε τρεις βασικές κατηγορίες οι οποίες θα αναλυθούν στη συνέχεια της εργασίας. Αν και υπάρχει η δυνατότητα υπολογισμού απεριόριστου αριθμού δεικτών, στην πράξη αρκεί ένας περιορισμένος αριθμός από κάθε τύπο. Παρόλα αυτά, από μόνος του ένας δείκτης δεν έχει και πολύ νόημα. Για να αποκτήσει χρησιμότητα θα πρέπει να συγκριθεί με κάτι άλλο. Για παράδειγμα, είναι σκόπιμο ο υπολογισμός των δεικτών να είναι για αρκετά χρόνια έτσι ώστε να διαπιστωθεί αν η επιχείρηση παρουσιάζει βελτίωση ή χειροτέρευση καθώς επίσης και να συγκριθεί με άλλες επιχειρήσεις.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, αν και οι δείκτες είναι εξαιρετικά χρήσιμα εργαλεία δεν παύουν να υπόκεινται σε περιορισμούς που επιβάλλουν την προσεχτική χρησιμοποίησή τους. Οι δείκτες κατασκευάζονται με βάση λογιστικά στοιχεία τα οποία υπόκεινται σε διάφορες ερμηνείες ακόμα και σε «μετατροπές». Έτσι όπως συμβαίνει και με άλλες αναλυτικές μεθόδους, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται με κρίση και προσοχή και όχι απλά με μηχανικό τρόπο. Η ανάλυση των δεικτών είναι ένα χρήσιμο τμήμα μίας ολόκληρης διαδικασίας. Αλλά οι δείκτες από μόνοι τους δεν αποτελούν την πλήρη απάντηση σε ερωτήσεις γύρω από την επίδοση μιας επιχείρησης. Αυτό συνεπάγεται ότι ο αναλυτής θα πρέπει να αποκτήσει άμεση γνώση των λειτουργιών και της διοίκησης της επιχείρησης για να μπορέσει να ερμηνεύσει αυτούς τους χρηματοοικονομικούς δείκτες.

3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ

Η χρηματοοικονομική ανάλυση των επιχειρήσεων στηρίζεται κυρίως στους χρηματοοικονομικούς δείκτες οι οποίοι κατασκευάζονται με την χρήση τόσο στοιχείων του ισολογισμού όσο και του λογαριασμού αποτελέσματα χρήσης.

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες.

Δείκτες αποδοτικότητας

Δείκτες φερεγγυότητας

Δείκτες επίδοσης της διαχείρισης

Στην ανάλυση ,μας θα αναφερθούμε εκτενέστερα στους παρακάτω βασικούς δείκτες από κάθε κατηγορία:

ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

1. Μικτό περιθώριο κέρδους = $\text{Μικτά κέρδη} \cdot 100 / \text{πωλήσεις}$
2. Καθαρό περιθώριο κέρδους = $\text{Κέρδη προ φόρων} / \text{πωλήσεις}$
3. Χρηματοοικονομική αποδοτικότητα = $\text{κέρδη προ φόρων} / (\text{ίδια κεφάλαια} + \text{προβλέψεις})$
4. Βιομηχανική αποδοτικότητα = $\text{Κέρδη προ τόκων και φόρων} / \text{σύνολο ενεργητικού}$
5. Ταχύτητα κυκλοφορίας ενεργητικού = $\text{Πωλήσεις} / \text{σύνολο ενεργητικού}$

ΔΕΙΚΤΕΣ ΦΕΡΕΓΓΥΟΤΗΤΑΣ

6. Γενική ρευστότητα = $\text{κυκλοφορούν ενεργητικό} / (\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις} + \text{μεταβατικοί λογαριασμοί})$
7. Άμεση ρευστότητα = $(\text{Κυκλοφορούν ενεργητικό} - \text{αποθέματα}) / (\text{βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις} + \text{μεταβατικοί λογαριασμοί})$
8. Δανειακή επιβάρυνση = $(\text{Σύνολο υποχρεώσεων} + \text{μεταβατικοί λογαριασμοί}) / \text{σύνολο ενεργητικού}$.

ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

9. Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων = $360 \cdot \text{μέσο επίπεδο αποθεμάτων} / \text{κόστος πωλήσεων}$
10. Ταχύτητα κυκλοφορίας απαιτήσεων = $\text{απαιτήσεις} \cdot 360 / \text{πωλήσεις}$
11. Χρηματοοικονομικά έξοδα / πωλήσεις
12. Γενικά και διοικητικά έξοδα / πωλήσεις

Η χρηματοοικονομική ανάλυση γίνεται με βάση επιλεγμένους χρηματοοικονομικούς δείκτες και για τα έτη 2001-2002-2003, επτά επιχειρήσεων του κλάδου. Η επιλογή των δεικτών έγινε ώστε να φωτίζουν την δραστηριότητα του κλάδου αποτελεσματικότερα.

Το δείγμα περιλαμβάνει τέσσερις από τους μεγαλύτερους ομίλους στην Ελλάδα (ΟΜΙΛΟΣ CARREFOUR-MARINOΠΟΥΛΟΣ ΑΕ, ΟΜΙΛΟΣ Α-Β ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε., ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ ΑΕΕ ,ΑΤΛΑΝΤΙΚ ΑΕ) και τριών μεσαίων αλυσίδων (ΑΡΒΑΝΙΤΙΔΗΣ ΑΕΕΕ, ΙΝΚΑ ΣΥΝ. ΧΑΝΙΩΝ ΣΥΝ ΠΕ και ΜΠΑΛΗΣ ΑΕ),οι οποίες τυγχάνει να είναι και μέλη του μεγαλύτερου ελληνικού ομίλου αγορών του ΕΛΟΜΑΣ με ετήσιο τζίρο μελών 1.300 εκκατ. € (βλ. και ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β - ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ).

Να σημειώσουμε ότι ο Μ.Ο. αύξησης των πωλήσεων των εταιρειών του δείγματος ήταν για το 2002-2001 , 14% ενώ για το 2003-2002 , 9,5% καθώς επίσης ότι στην ανάλυση δεν περιλαμβάνονται τα στοιχεία της ΔΙΑ στον όμιλο CARREFOUR-MARINOΠΟΥΛΟΣ ΑΕ, διότι πρόκειται για διαφορετικής φιλοσοφίας κατ/τα(discount).

Α)ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

1)Μικτό περιθώριο κέρδους=μικτά κερδη/πωλήσεις

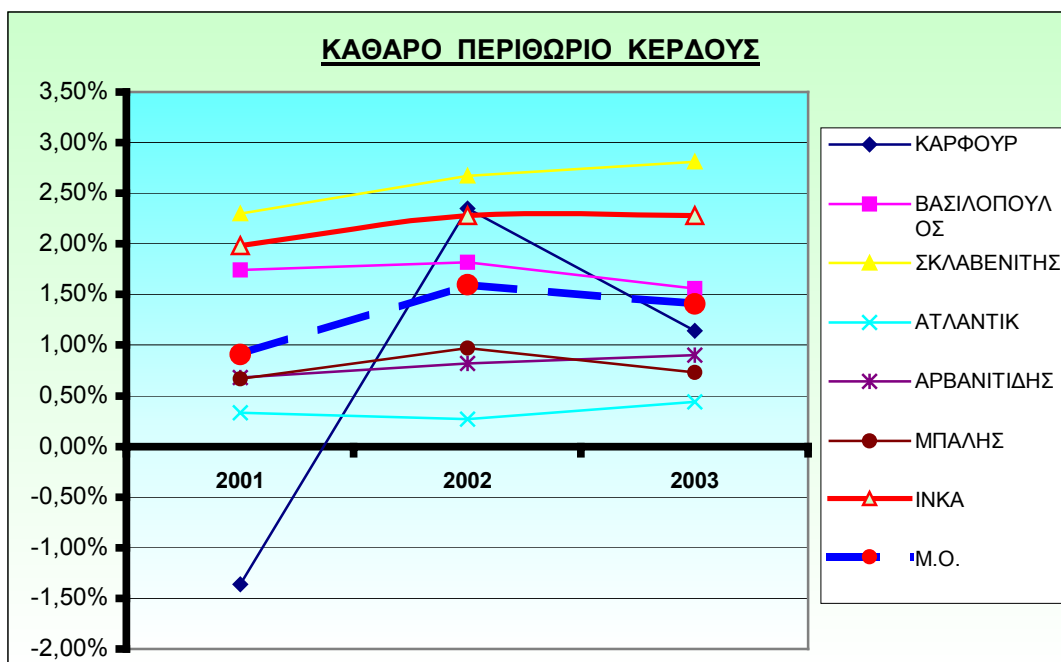
	2001	2002	2003	Μ.Ο.τριετίας ανά εταιρεία
ΚΑΡΦΟΥΡ	21,05%	21,34%	22,25%	21,55%
ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	18,64%	17,63%	17,90%	18,06%
ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ	20,12%	21,13%	21,83%	21,03%
ΑΤΛΑΝΤΙΚ	23,79%	20,78%	20,36%	21,64%
ΑΡΒΑΝΙΤΙΔΗΣ	15,23%	19,94%	21,10%	18,76%
ΜΠΑΛΗΣ	19,16%	20,80%	21,14%	20,37%
ΙΝΚΑ	15,48%	16,55%	16,99%	16,34%
Μ.Ο. ανά έτος όλων	19,07%	19,74%	20,22%	19,68%



Ο δείκτης αποτυπώνει την διαφορετική στρατηγική, τα περιθώρια λειτουργίας αλλά και την διαφορετικότητα στην σύνθεση της συλλογής των πωλουμένων εμπορευμάτων κάθε επιχείρησης. Παρατηρείται διαχρονικά η αύξηση του μέσου όρου ενώ τις καλύτερες τιμές επιτυγχάνουν οι CARREFOUR-MARINOΠΟΥΛΟΣ και ΑΤΛΑΝΤΙΚ ΑΕ.

2) Καθαρό περιθώριο κέρδους=καθαρά κέρδη προ φόρων/πωλήσεις

	2001	2002	2003	Μ.Ο.τριετίας ανά εταιρεία
ΚΑΡΦΟΥΡ	-1,36%	2,35%	1,14%	0,71%
ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	1,74%	1,82%	1,56%	1,71%
ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ	2,30%	2,67%	2,81%	2,59%
ΑΤΛΑΝΤΙΚ	0,33%	0,27%	0,44%	0,35%
ΑΡΒΑΝΙΤΙΔΗΣ	0,68%	0,82%	0,81%	0,77%
ΜΠΑΛΗΣ	0,67%	0,97%	0,73%	0,79%
ΙΝΚΑ	1,98%	2,28%	2,28%	2,18%
Μ.Ο. ανά έτος όλων	0,91%	1,60%	1,40%	1,30%

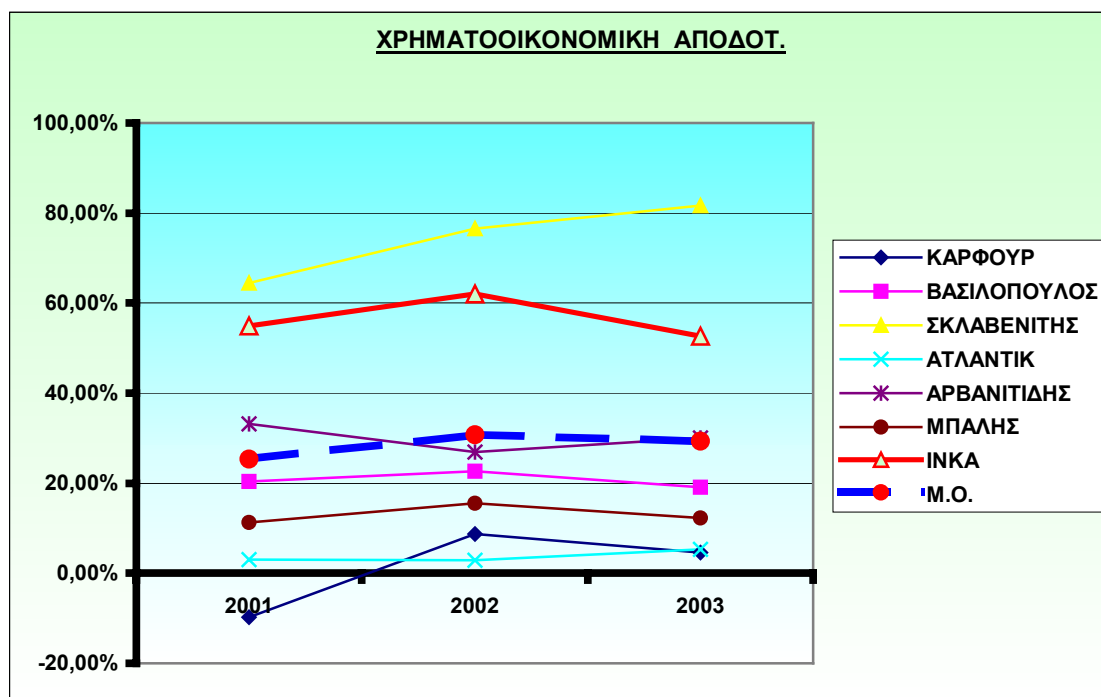


Εδώ παρατηρούμε μια μεγάλη αύξηση του M.O. του δείκτη το 2002 έναντι του 2001 πράγμα που οφείλεται (εάν γίνει μια πιο προσεκτική ανάγνωση των ισολογισμών) και στα υψηλά ποσά ανόργανων εσόδων προερχόμενα κυρίως από υπεραξίες ακίνητων, που εμφάνισαν ορισμένες εταιρείες. Αντίθετα η μείωση αυτών των εσόδων και η διατήρηση των υψηλών λειτουργικών εξόδων συνετέλεσε στην μείωση του δείκτη το 2003.

Την καλύτερη τιμή του δείκτη διαχρονικά εμφανίζουν οι ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ ΑΕΕ και INKA ΧΑΝΙΩΝ , με πολύ μεγάλη διαφορά από τις υπόλοιπες. Ειδικά για το INKA ΧΑΝΙΩΝ, όπως αποδεικνύεται και από την περαιτέρω ανάλυση , ο χαμηλός δείκτης μεικτού κέρδους(λόγω αυξημένων χονδρικών πωλήσεων), συνδυάζεται με μια πολύ προσεκτική διαχείριση των λειτουργικών εξόδων ώστε να επιτυγχάνετε η υψηλή για τα δεδομένα του κλάδου καθαρή κερδοφορία. Επίσης να σημειώσουμε την ικανότητα των τριών μικρότερων εταιρειών του δείγματος (ΑΡΒΑΝΙΤΙΔΗΣ, INKA , ΜΠΑΛΗΣ) να στέκονται ανταγωνιστικά απέναντι στους «μεγάλους».

3)Χρηματο/μική αποδοτικότητα=κέρδη προ φόρων/ίδια κεφάλαια

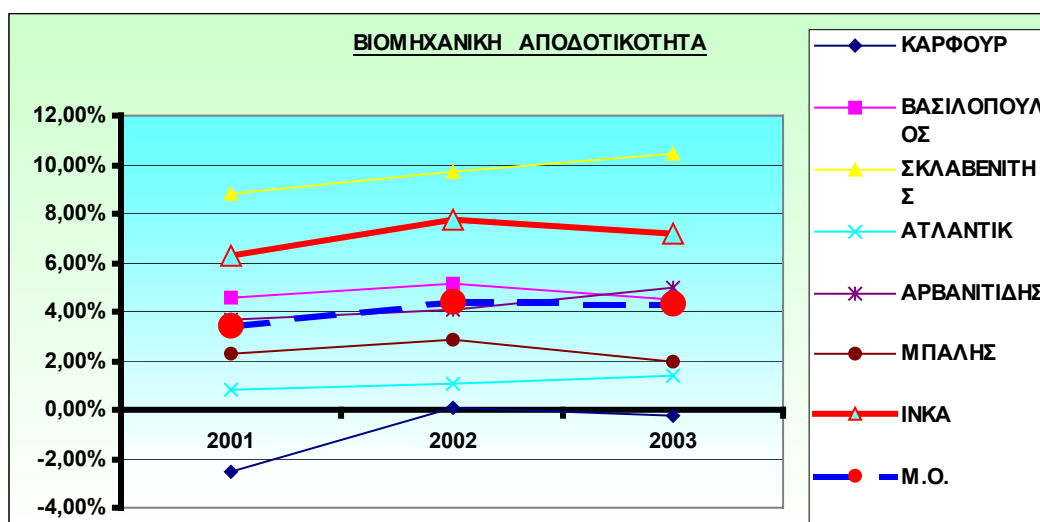
	2001	2002	2003	Μ.Ο.τριετίας ανά εταιρεία
ΚΑΡΦΟΥΡ	-9,70%	8,77%	4,61%	1,23%
ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	20,32%	22,60%	19,09%	20,67%
ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ	64,49%	76,47%	81,59%	74,18%
ΑΤΛΑΝΤΙΚ	3,10%	2,94%	5,24%	3,76%
ΑΡΒΑΝΙΤΙΔΗΣ	33,18%	26,97%	27,81%	29,32%
ΜΠΑΛΗΣ	11,26%	15,51%	12,25%	13,01%
ΙΝΚΑ	54,92%	62,09%	52,59%	56,53%
Μ.Ο. ανά έτος όλων	25,37%	30,76%	29,03%	28,39%



Ο δείκτης Χρηματοοικονομικής αποδοτικότητας εκφράζει την αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων μιας επιχείρησης. Εμφανίζετε μια μεγάλη ανομοιογένεια στον δείκτη με τις εταιρείες ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ ΑΕΕ και ΙΝΚΑ ΧΑΝΙΩΝ να εμφανίζουν τις καλύτερες τιμές του δείκτη. Γενικά στον εξεταζόμενο κλάδο οι επιχειρήσεις απασχολούν τα ίδια κεφάλαια πιο αποτελεσματικά από τα υπόλοιπα κεφάλαια ,συνέπεια της τακτικής τους να χρηματοδοτούνται κατά μεγάλο βαθμό από τους προμηθευτές τους.

**4)Βιομηχανική αποδοτικότητα=κέρδη προ τόκων
και φορων/συν.Ενεργητικού**

	2001	2002	2003	Μ.Ο.τρίετίας ανά εταιρεία
ΚΑΡΦΟΥΡ	-2,51%	0,10%	-0,21%	-0,87%
ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	4,58%	5,13%	4,50%	4,74%
ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ	8,81%	9,68%	10,45%	9,65%
ΑΤΛΑΝΤΙΚ	0,84%	1,08%	1,39%	1,10%
ΑΡΒΑΝΙΤΙΔΗΣ	3,71%	4,05%	2,49%	3,42%
ΜΠΑΛΗΣ	2,25%	2,84%	1,95%	2,35%
ΙΝΚΑ	6,25%	7,78%	7,16%	7,06%
Μ.Ο. ανά έτος	3,42%	4,38%	3,96%	3,92%

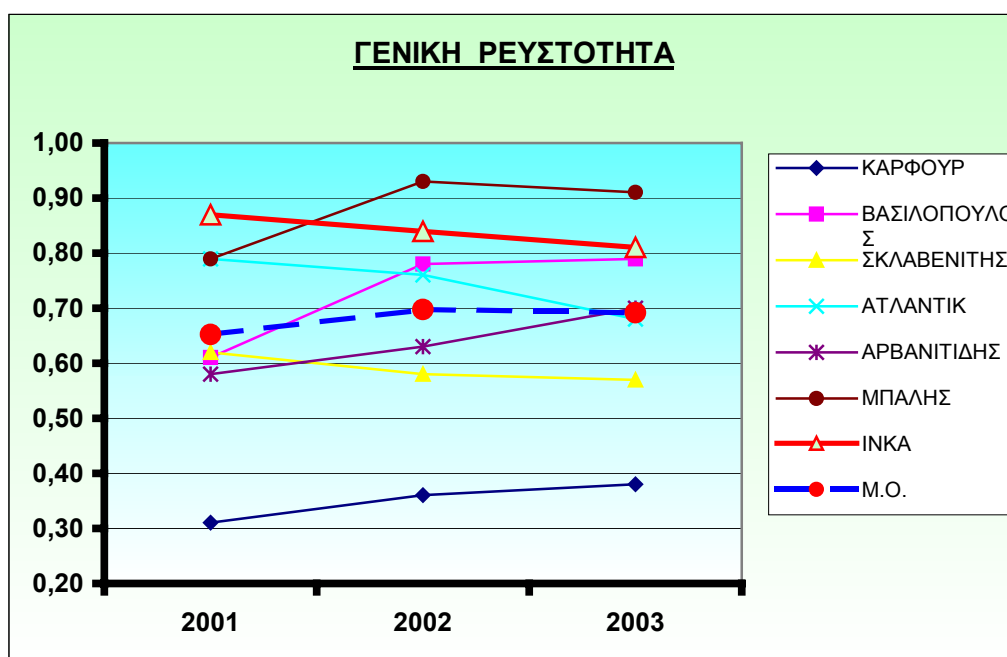


Ο δείκτης παρουσιάζει την αναλογία των καθαρών κερδών της χρήσης προς τον μέσο όρο των κάθε πηγής κεφαλαίων τα οποία ήταν στη διάθεση της επιχείρησης κατά την ίδια χρήση, και αντανakλά την ικανότητα παραγωγής κερδών της μονάδας. Από τις τιμές του δείκτη διαχρονικά φαίνεται ότι οι εταιρείες ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ ΑΕΕ και ΙΝΚΑ ΧΑΝΙΩΝ εμφανίζουν τις καλύτερες τιμές του δείκτη.

Β)ΔΕΙΚΤΕΣ ΦΕΡΕΓΓΥΟΤΗΤΑΣ

1)Γενική ρευστότητα=κυκλοφορούν ενεργ./βραχ. Υποχρεώσεις

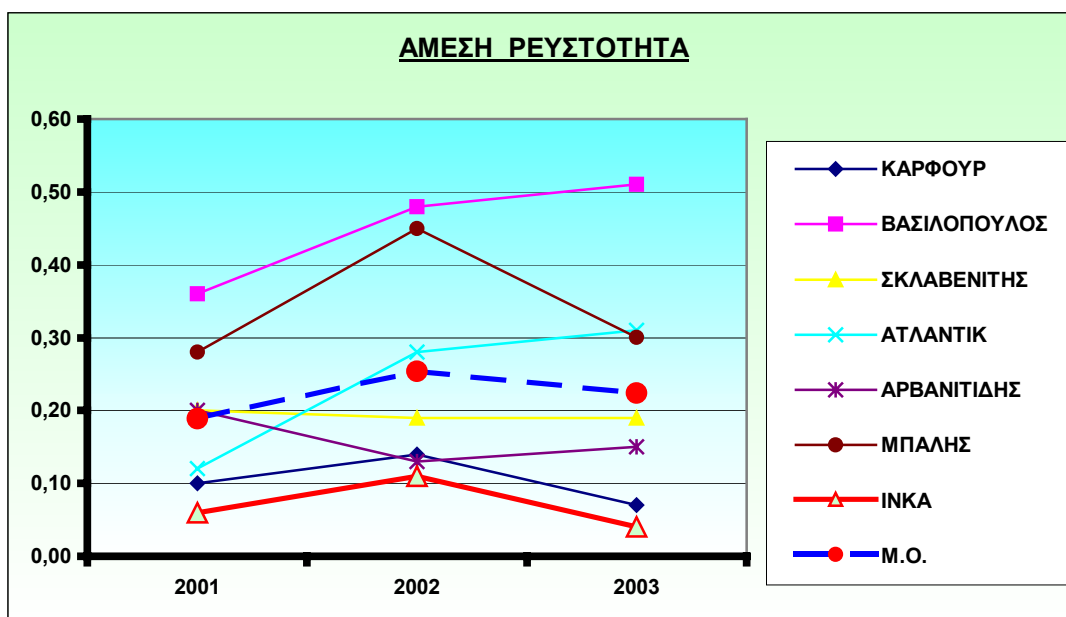
	2001	2002	2003	Μ.Ο.τριετίας ανα εταιρεία
ΚΑΡΦΟΥΡ	0,31	0,36	0,38	0,35
ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	0,61	0,78	0,79	0,73
ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ	0,62	0,58	0,57	0,59
ΑΤΛΑΝΤΙΚ	0,79	0,76	0,68	0,74
ΑΡΒΑΝΙΤΙΔΗΣ	0,58	0,63	0,65	0,62
ΜΠΑΛΗΣ	0,79	0,93	0,91	0,88
ΙΝΚΑ	0,87	0,84	0,81	0,84
Μ.Ο. ανά έτος όλων	0,65	0,70	0,68	0,68



Ο δείκτης εκφράζει την φαινομενική ποσοτική σχέση των κυκλοφορούντων περιουσιακών στοιχείων του ισολογισμού σε σχέση με τις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις και όχι τόσο την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί σε αυτές χωρίς να καταφύγει σε πρόσθετο δανεισμό. Οι τιμές του δείκτη κινούνται στα επίπεδα του 0,65-0,70 με τους ΜΠΑΛΗΣ ΑΕ και ΙΝΚΑ ΧΑΝΙΩΝ να έχουν τις καλύτερες τιμές. Επισημαίνεται όμως ότι ένας υψηλότερος του αναγκαίου δείκτης μπορεί να υποδηλώνει είτε όχι αποτελεσματική κατανομή κεφαλαίων είτε λιγότερο ευνοϊκούς όρους από τους προμηθευτές. Γενικά ο χαμηλός δείκτης που εμφανίζει ο κλάδος δεν πρέπει να υπερεκτιμηθεί καθώς τον χαρακτηρίζει η υψηλή κυκλοφορία ενεργητικού.

**2)Άμεση ρευστότητα=(κυκλοφ. ενεργ.-
αποθεματα)/βραχ. Υποχρεώσεις**

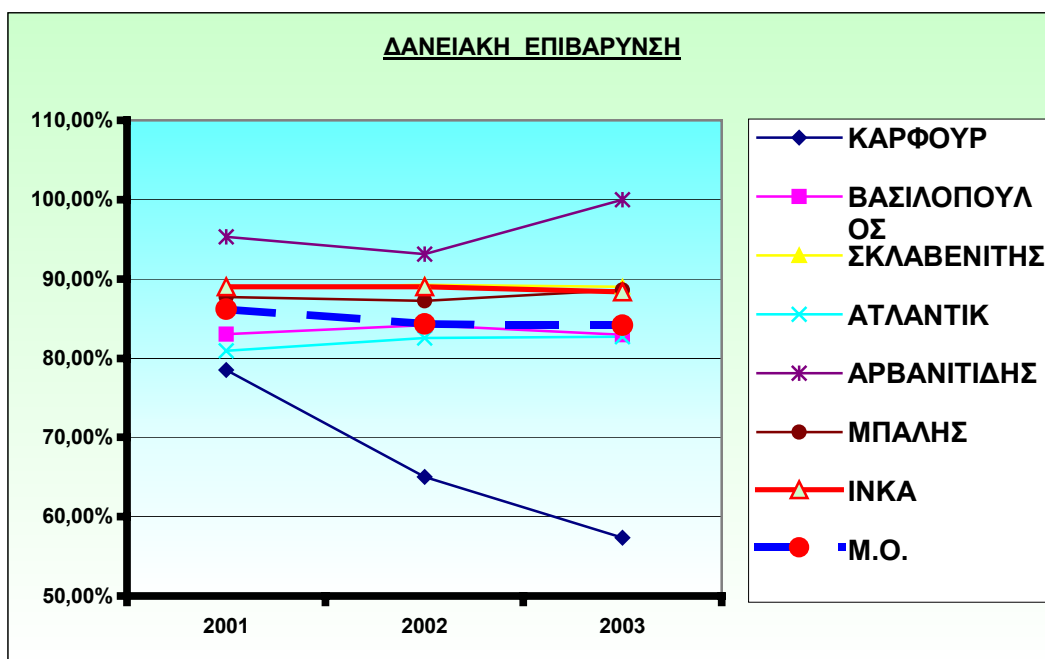
	2001	2002	2003	Μ.Ο.τριετίας ανά εταιρεία
ΚΑΡΦΟΥΡ	0,10	0,14	0,07	0,10
ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	0,36	0,48	0,51	0,45
ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ	0,20	0,19	0,19	0,19
ΑΤΛΑΝΤΙΚ	0,12	0,28	0,31	0,24
ΑΡΒΑΝΙΤΙΔΗΣ	0,20	0,13	0,16	0,16
ΜΠΑΛΗΣ	0,28	0,45	0,30	0,34
ΙΝΚΑ	0,06	0,11	0,04	0,07
Μ.Ο. ανά έτος όλων	0,19	0,25	0,23	0,22



Στον δείκτη άμεσης ρευστότητας αφαιρούνται τα αποθέματα, δίνοντας μια πιο αυστηρή μέτρηση της ικανότητας της επιχείρησης να ανταποκριθεί στις τρέχουσες υποχρεώσεις τους. Την καλύτερη τιμή διαχρονικά διαθέτει η εταιρεία ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.

**3) Δανειακή επιβάρυνση=συν.
υποχρεώσεων/συν. Ενεργητικού**

	2001	2002	2003	Μ.Ο. τριετίας ανα εταιρεία
ΚΑΡΦΟΥΡ	78,49%	65,00%	57,36%	66,95%
ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	83,00%	84,18%	82,98%	83,39%
ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ	88,83%	89,21%	89,02%	89,02%
ΑΤΛΑΝΤΙΚ	80,92%	82,56%	82,71%	82,06%
ΑΡΒΑΝΙΤΙΔΗΣ	95,34%	93,14%	92,49%	93,66%
ΜΠΑΛΗΣ	87,71%	87,23%	88,56%	87,83%
ΙΝΚΑ	88,97%	88,98%	88,32%	88,76%
Μ.Ο. ανά έτος όλων	86,18%	84,33%	83,06%	84,52%

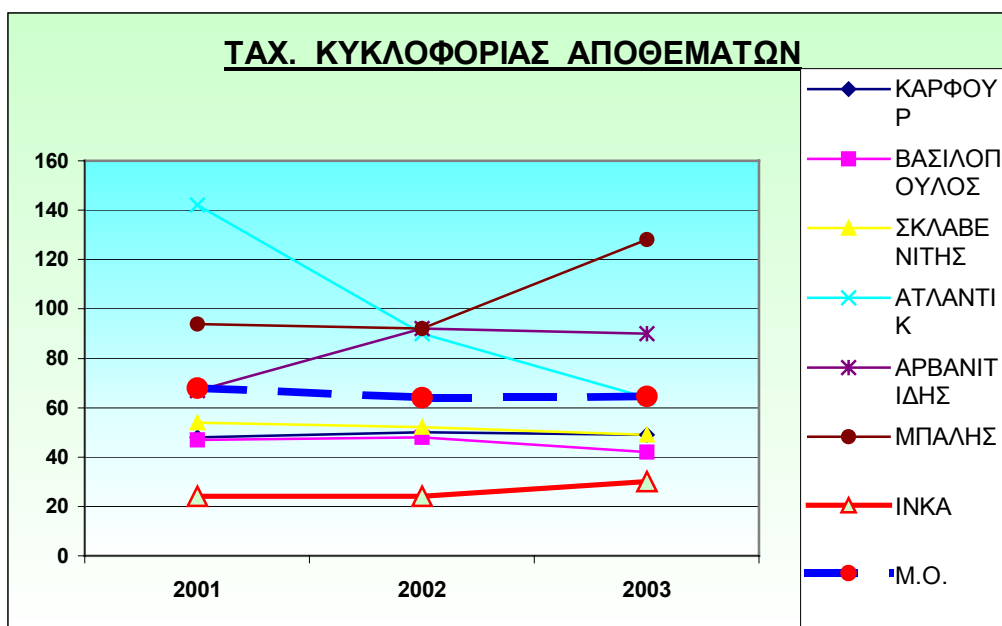


Ο δείκτης εκφράζει την συνολική ικανότητα της επιχείρησης να αντεπεξέλθει στις υποχρεώσεις (Βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες). Στον κλάδο οι Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις αποτελούν το κύριο μέρος των συνολικών υποχρεώσεων. Παρατηρείται μια σύγκλιση του δείκτη στα επίπεδα του 83-84%. Ο όμιλος CARREFOUR-MARINOΠΟΥΛΟΣ διαθέτει την καλύτερη τιμή του δείκτη.

Γ) ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

1) Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων σε ημέρες = $360 \times \frac{\text{αποθέματα}}{\text{κόστος πωλήσεων}}$

	2001	2002	2003	Μ.Ο. τριετίας ανα εταιρεία
ΚΑΡΦΟΥΡ	48	50	49	49
ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	47	48	42	46
ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ	54	52	49	52
ΑΤΛΑΝΤΙΚ	142	90	64	99
ΑΡΒΑΝΙΤΙΔΗΣ	67	92	79	79
ΜΠΑΛΗΣ	94	92	128	105
ΙΝΚΑ	24	24	30	26
Μ.Ο. ανά έτος όλων	68	64	63	65



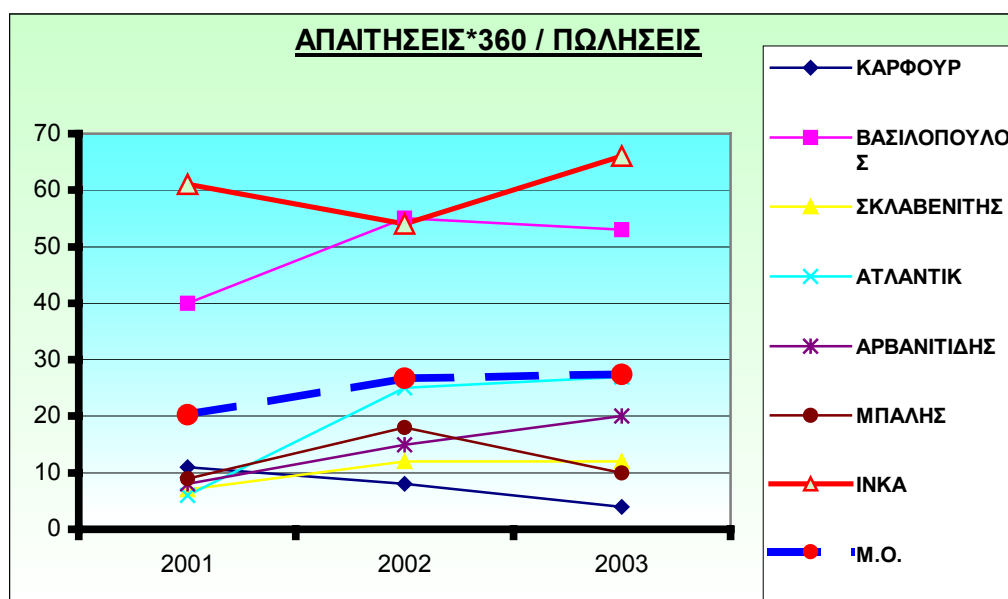
Ο δείκτης υπολογίζει το μέσο διάστημα παραμονής των εμπορευμάτων στην επιχείρηση και γενικά θεωρείται ένας πολύ σημαντικός δείκτης για τις εμπορικές επιχειρήσεις. Όσο μικρότερα είναι τα αποθέματα τόσο λιγότεροι είναι οι διαφεύγοντες τόκοι από τα δεσμευμένα κεφάλαια, η δαπάνη αποθήκευσης και τόσο μεγαλύτερη η δυνατότητα εκμετάλλευσης των κεφαλαίων σε άλλες επενδυτικές ευκαιρίες.

Από τους πίνακες των στοιχείων παρατηρούμε ότι το ΙΝΚΑ ΧΑΝΙΩΝ εμφανίζει μία διαχρονικά σταθερά πολύ καλή εικόνα με μέσο όρο δείκτη 26 ημέρες ενώ ο μέσος όρος όλων στην τριετία κινείται στις 65 ημέρες.

Ας σημειωθεί εδώ ότι οι μέσοι όροι το 2000 ήταν στην Αγγλία 28 μέρες, Γερμανία 50 μέρες, Ισπανία 43 μέρες, στον κλάδο του λιανεμπορίου τροφίμων, πράγμα που αποδεικνύει τα πολύ καλά συστήματα διανομών που κατέχουν.

2) Ταχύτητα κυκλοφορίας
απαιτήσεων=Απαιτήσεις*360/Πω
λήσεις

	2001	2002	2003	Μ.Ο. τρι ετίας ανά εταιρεί α
ΚΑΡΦΟΥΡ	11	8	4	7,67
ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	40	55	53	49,33
ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ	7	12	12	10,33
ΑΤΛΑΝΤΙΚ	6	25	27	19,33
ΑΡΒΑΝΙΤΙΔΗΣ	8	15	15	12,67
ΜΠΑΛΗΣ	9	18	10	12,33
ΙΝΚΑ	61	54	66	60,33
Μ.Ο. ανά έτος όλων	20	27	27	24,57



Ο δείκτης εκφράζει τον μέσο χρονικό διάστημα που η επιχείρηση δεσμεύει τα κεφάλαιά της σε πιστώσεις προς τρίτους . Πρέπει να σημειώσουμε ότι ο δείκτης εξαρτάται από την διάρθρωση των πωλήσεων (χονδρικές –λιανικές) και είναι φανερό ότι οι επιχειρήσεις που δεν έχουν χονδρικές πωλήσεις παρουσιάζουν χαμηλότερο δείκτη. Η εταιρεία CARREFOUR-MARINOΠΟΥΛΟΣ διαθέτει την καλύτερη τιμή του δείκτη διαχρονικά.

3)Χρηματοοικονομικά έξοδα / Πωλήσεις

	2001	2002	2003	Μ.Ο. αν α
ΚΑΡΦΟΥΡ	1,63%	1,15%	0,56%	1,11%
ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	0,59%	0,60%	0,52%	0,57%
ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ	0,26%	0,28%	0,22%	0,25%
ΑΤΛΑΝΤΙΚ	0,18%	0,25%	0,17%	0,20%
ΑΡΒΑΝΙΤΙΔΗΣ	0,63%	1,14%	0,17%	0,65%
ΜΠΑΛΗΣ	0,46%	0,35%	0,17%	0,33%
ΙΝΚΑ	0,11%	0,33%	0,39%	0,28%
Μ.Ο. ανά έτος όλων	0,55%	0,59%	0,31%	0,48%

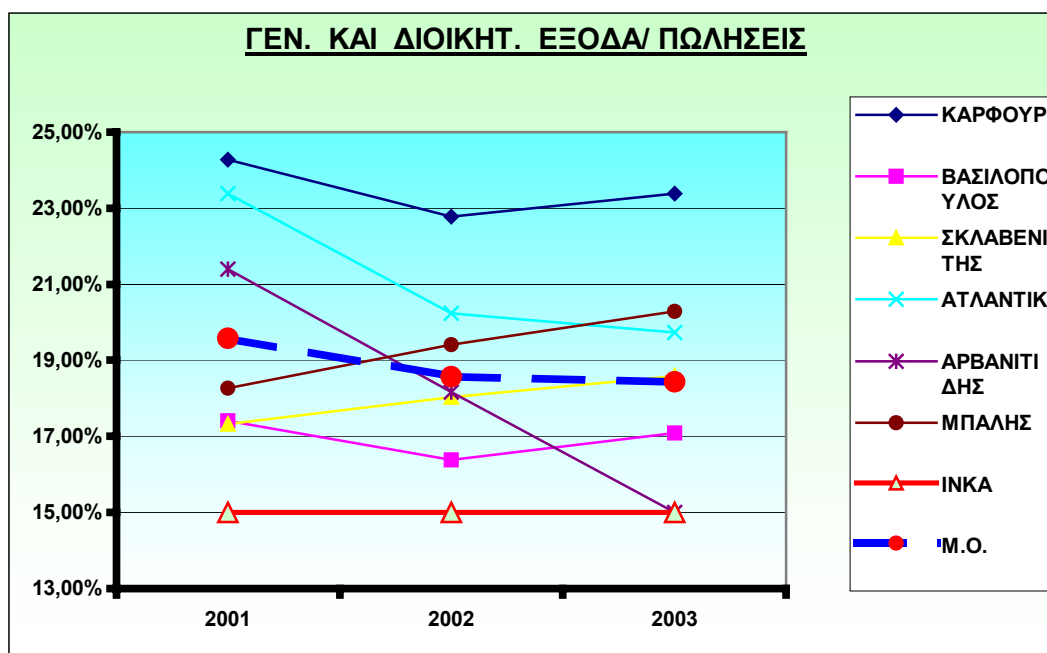


Ο δείκτης εκφράζει το ποσοστό των χρηματοοικονομικών εξόδων στις πωλήσεις και είναι γενικά αποδεκτά τα μέγιστα επίπεδα του 3% έως 5 %. Υψηλά επίπεδα του δείκτη ή η απότομη αύξηση υποδεικνύει αυξημένους χρεωστικούς τόκους αποτέλεσμα αύξησης των βραχυπρόθεσμων ή και μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων είτε ζημιές από τοποθετήσεις διαθεσίμων (μετοχές ή αμοιβαία). Στην περίπτωση του δείγματος

των επιχειρήσεων που εξετάζουμε ο μέσος όρος της τριετίας κινείται στα επίπεδα του 0,48 % με εξαίρεση την CARREFOUR-MARINOΠΟΥΛΟΣ που κινείται στο 1,11 %.

4)Γενικά και διοικητικά έξοδα/πωλήσεις

	2001	2002	2003	Μ.Ο.τριετίας ανά εταιρεία
ΚΑΡΦΟΥΡ	24,28%	22,77%	23,39%	23,48%
ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ	17,41%	16,39%	17,09%	16,96%
ΣΚΛΑΒΕΝΙΤΗΣ	17,32%	18,04%	18,58%	17,98%
ΑΤΛΑΝΤΙΚ	23,38%	20,23%	19,74%	21,12%
ΑΡΒΑΝΙΤΙΔΗΣ	21,40%	18,17%	20,19%	19,92%
ΜΠΑΛΗΣ	18,27%	19,41%	20,28%	19,32%
ΙΝΚΑ	13,83%	14,09%	14,49%	14,14%
Μ.Ο. ανά έτος όλων	19,41%	18,44%	19,11%	18,99%



Ο δείκτης περιλαμβάνει τα διάφορα έξοδα (διοικητικά , έξοδα διάθεσης) ως ποσοστό επί των πωλήσεων. Αποτελεί ένα δείκτη που ενσωματώνει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου. Το μεγαλύτερο μέρος των λειτουργικών εξόδων των καταστημάτων είναι ανελαστικό και δεν επηρεάζονται από την μεταβολή των πωλήσεων. Μόνο τα έξοδα προσωπικού είναι οριακά ελαστικά. Το βάρος για την μείωση των Γενικών και διοικητικών εξόδων έχει δοθεί κατά κύριο λόγο στην μείωση των δαπανών διανομής και ανεφοδιασμού καθώς και των διοικητικών εξόδων. Το ΙΝΚΑ ΧΑΝΙΩΝ παρουσιάζει την καλύτερη τιμή του

δείκτη διαχρονικά ενώ μετά την μεγάλη μείωση κατά το 2002-2001 το 2003 ο δείκτης παρουσιάζει άνοδο στο σύνολο του δείγματος

3.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά παρατηρούμε μια σταδιακή βελτίωση των δεικτών του κλάδου από το 2001 προς το 2003, όμως η ένδειξη της αύξησης του ποσοστού των Γενικών και διοικητικών εξόδων επί των πωλήσεων το 2003, φανερώνει ότι υπάρχει ακόμα μεγάλο περιθώριο βελτίωσης στον τομέα της διαχείρισης η ακόμα ότι η υπερανάπτυξη νέων καταστημάτων , έχει επιφέρει μείωση των πωλήσεων ανά τετραγωνικό μέτρο επιφάνειας πώλησης με συνέπεια την αύξηση των ανελαστικών λειτουργικών εξόδων. Συνολικά τα μεγέθη απέχουν από την δημιουργία μιας κερδοφόρας εικόνας του κλάδου εάν λάβουμε υπόψιν τα μεγάλα μερίδια στην συνολική κατανάλωση της χώρας που κατέχει.

Επίσης να σημειώσουμε ότι οι μεσαίες εταιρείες του κλάδου μέσω της συνεργασίας σε ομίλους αγορών με ανταγωνιστικά μεγέθη, στέκονται ικανοποιητικά απέναντι στους μεγάλους ομίλους , παρά την πίεση που υφίστανται., αξιοποιώντας παράλληλα τα πλεονεκτήματα της ευελιξίας και της γνώσης της τοπικής οικονομίας. Το INKA ΧΑΝΙΩΝ εμφανίζει στην διάρκεια της εξεταζόμενης τριετίας να έχει άριστους η πολύ καλούς τους περισσότερους χρηματοοικονομικούς δείκτες αποτυπώνοντας την εικόνα μιας υγιούς και ανταγωνιστικής επιχείρησης.

Πρόσφατα, τον Οκτώβριο του 2004 σε μια έρευνα της Stat Bank που αφορούσε 2500 ελληνικές εμπορικές και εισαγωγικές εταιρείες όλων των κλάδων, το INKA Χανίων περιλαμβάνεται στον κατάλογο των 60 καλύτερων σύμφωνα με τα στοιχεία του 2002 και 2003. Τα κριτήρια που είχε θέσει η Stat Bank για την αξιολόγηση από άποψη ανάπτυξης και οικονομικής ευρωστίας αφορούσαν:

- 1) Η επιχείρηση να έχει πωλήσεις πάνω από 17 εκατ. ευρώ για το 2003
- 2) η αύξηση των πωλήσεων 2002/2003 να είναι μεγαλύτερη από 6,5%
- 3) οι εταιρείες να είναι κερδοφόρες και το 2002 και το 2003
- 4) τα προ φόρων κέρδη του 2003 να είναι μεγαλύτερα των 900 χιλ. ευρώ
- 5) η αύξηση των προ φόρων κερδών 2002/2003 να υπερβαίνει το 10%
- 6) το καθαρό περιθώριο κέρδους να είναι μεγαλύτερο του 1,3%

- 7) τα ίδια κεφάλαια του 2003 να υπερβαίνουν το 1,5 εκατ.ευρώ
- 8) η δανειακή επιβάρυνση να είναι μικρότερη του 90%
- 9) η απόδοση ιδίων κεφαλαίων να υπερβαίνει το 17%

Η ρευστότητα που επικρατεί στον κλάδο του λιανεμπορίου τροφίμων στο διεθνές και το εγχώριο περιβάλλον, με την κυρίαρχη τάση του υπερσυγκεντρωτισμού, αποτελεί προάγγελο για πολλές ακόμα εξελίξεις στον κλάδο και δεν επιτρέπει περιθώριο εφησυχασμού στις ελληνικές επιχειρήσεις ειδικά τις μικρότερες του κλάδου..

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4. Η ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ

4.1. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ

Περίπου το 85%-90% του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης λιανεμπορίου τροφίμων απασχολείται στα καταστήματα. Αν θελήσουμε να αναλύσουμε τη συνεισφορά των διαφόρων εξόδων στη λειτουργία ενός καταστήματος ή αλλιώς το ποσοστό των εξόδων στο 100% του μικτού κέρδους και των πωλήσεων θα έχουμε(πιν. 4.1):

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1

ΚΟΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟΥ ΤΡΟΦΙΜΩΝ(ΚΑΤ/ΤΟΣ)

	%Μικτό περιθώριο κέρδους	%Πωλήσεων
Μ.Ο.Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	50-55%	8-11%
Αποσβέσεις παγίων	5-15%	1,5-2%
Επισκευές-συντηρήσεις	1,5-2%	0,3%
Έξοδα ακινήτων(ασφάλεια,ενοίκιακτλ)	18-20%	4-5%
Διάφορα έξοδα	3%	0,50%
Καθαρό κέρδος	8-12%	1,5-2%
Σύνολο	100%	

Όπως είναι φανερό ο συντελεστής έξοδα προσωπικού είναι ο βασικός παράγοντας κόστους και καθώς όλοι οι άλλοι συντελεστές είναι ανελαστικοί ή υποχρεωτικά έξοδα(π.χ. αποσβέσεις) ο έλεγχος και η συγκράτηση ή μείωση του συντελεστή αυτού μπορεί να μεταβάλλει τα ολικά αποτελέσματα του καταστήματος. Παράλληλα όμως, όταν το κόστος αυτό συμπιεστεί κάτω από ένα όριο, πολλές φορές αυτό έχει αρνητικό αποτέλεσμα για τις προσφερόμενες υπηρεσίες και την συνολική λειτουργία του καταστήματος.

Η ευελιξία στον καθορισμό των ωραρίων απασχόλησης έχει συντέλεσε στην καλύτερη απόκριση της επιχείρησης στην ανισοκατανομή των απαιτούμενων εργατωρών ημερήσια, αλλά παράλληλα το βάρος των επιχειρήσεων δίδεται στον έλεγχο των γενικών εξόδων και των εξόδων διανομής των προϊόντων. Επίσης αν θέλουμε να αναλύσουμε τη συνεισφορά των διαφόρων λειτουργιών στο κόστος μισθοδοσίας ενός καταστήματος κατά μέσο όρο έχουμε(πιν. 4.2):

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2 ΑΝΑΛΥΣΗ % ΚΟΣΤΟΥΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ ΚΑΤ/ΤΟΣ
ΑΝΑ ΤΜΗΜΑ

Διεύθυνση καταστήματος	10%
Ροή προϊόντων(παραλαβή-τοποθέτηση)	25-30%
Δευτερεύουσες υπηρεσίες(κρεοπωλείο τυροκομικά)	20-25%
Εμφάνιση καταστήματος	5%
Εξυπηρέτηση-ταμεία	30-35%
ΣΥΝΟΛΟ	100%

Το μέγεθος του καταστήματος είναι πολύ σημαντικό για τους παράγοντες κόστους διεύθυνσης- δευτερευόντων υπηρεσιών και λιγότερο ροής προϊόντων εφ'όσον το μεγαλύτερο μέγεθος κατ/τος δεν συντελεί στην αναλογική αύξηση αυτών των εξόδων.

Η διαμόρφωση του περιθωρίου κέρδους ανά μονάδα πώλησης

Το μικτό περιθώριο κέρδους επηρεάζουν (σε επίπεδο καταστήματος) οι παρακάτω παράγοντες :

- 1) Το μίγμα των προϊόντων πώλησης (πχ. το μεγαλύτερο ποσοστό πωλήσεων ειδών bazaar επιφέρει μεγαλύτερο μικτό περιθώριο κέρδους ή το ποσοστό private label, προϊόντων)
- 2) Η πολιτική τιμών που ακολουθεί η εταιρεία και ο ανταγωνισμός που υπάρχει.
- 3) Το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών βάση της στρατηγικής της επιχείρησης.
- 4) Ο βαθμός ανταπόκρισης του καταστήματος στη ζήτηση, βάση της κατάλληλης χωροθέτησης των προϊόντων και του αποτελεσματικού τρόπου αναπλήρωσης προϊόντων (αποφυγή out of stock)
- 5) Ο έλεγχος των απωλειών (κλοπών). Αυτές υπολογίζονται σε 1-2% επί των πωλήσεων κατά μέσο όρο στα καταστήματα λιανεμπορίου τροφίμων.

Υπολογίζεται ότι μια μείωση κατά 0,9% του συνόλου των απωλειών είτε αφορούν κλοπές ή ελλείψεις προϊόντων στο ράφι, επιφέρει αύξηση κερδών έως και 3,9%.

Επειδή οι συντελεστές κόστους στον τομέα του λιανεμπορίου είναι κατά κύριο λόγο ανελαστικοί (ανεξάρτητα των πωλήσεων τα έξοδα των καταστημάτων παραμένουν ίδια), και μόνο το κόστος εργασίας είναι οριακά μεταβλητό, ο παράγοντας του κόστους μισθοδοσίας είναι μια συνηθισμένη τακτική να συγκρατείται σε χαμηλά επίπεδα ειδικά όταν υπάρχει επιβράδυνση των πωλήσεων.

Ο παράγοντας του περιθωρίου μικτού κέρδους αν και είναι πολύ σημαντικός για την τελική κερδοφορία δεν μπορεί να υπολογιστεί σε καθημερινή βάση αλλά συνήθως σε εξαμηνιαία ή ετήσια βάση λόγω της φύσης της λειτουργίας των επιχειρήσεων λιανεμπορίου. Η παρακολούθηση δεικτών, όπως οι πωλήσεις ανά τετραγωνικό μέτρο

δεν είναι αρκετή ώστε να διαμορφωθεί συνολική εικόνα για την απόδοση του καταστήματος. Η έννοια της κερδοφορίας με βάση το μικτό περιθώριο κέρδους των κατηγοριών των πωλούμενων προϊόντων σε κάθε κατάσταση μπορεί να δώσει μόνο ένα 'ονομαστικό' αποτέλεσμα και όχι το πραγματικό. Η διακύμανση στα κόστη υπηρεσιών, η μεγάλη και εναλλασσόμενη ποικιλία των πωλήσεων ανά κωδικό δεν μπορεί να αποδώσει με σαφήνεια τον όρο 'πραγματική καθαρή κερδοφορία' καταστήματος.

Ως εκ τούτου ακόμα και η χρήση πολύ καλών πληροφοριακών συστημάτων δεν μπορεί να δώσει ένα αξιόπιστο μοντέλο που να συνδέει τις πωλήσεις και την 'ονομαστική' καθαρή κερδοφορία με την 'πραγματική καθαρή' κερδοφορία.

Η συνολική εικόνα της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης του λιανεμπορίου στην καθημερινή της λειτουργία ελέγχεται από τους ρυθμούς μεταβολής των πωλήσεων και του κόστους λειτουργίας της. Η ανάλυση των στοιχείων αφορά κάθε τμήμα της επιχείρησης. Η έμφαση δίδεται στην ανάπτυξη των πωλήσεων του μικτού περιθωρίου κέρδους και της μείωσης του λειτουργικού κόστους σε κάθε μονάδα της επιχείρησης, σε μια πολωτική κατεύθυνση.

Στη λειτουργία μιας επιχείρησης λιανεμπορίου ειδικά στον τομέα των τροφίμων η επίτευξη της υψηλότερης παραγωγικότητας είναι θέμα επιβίωσης και όχι επιλογής και καθημερινά η προσπάθεια είναι να επιτευχθούν οικονομίες μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας ώστε να ελεγχθεί η διαχεόμενη ετήσια πληθωριστική αύξηση στα κόστη λειτουργίας με ταυτόχρονη ανάπτυξη των πωλήσεων.

4.2 ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

Η υποστήριξη της διαδικασίας λήψης χρηματοοικονομικών αποφάσεων μέσα στο σύγχρονο διαρκώς μεταβαλλόμενο και πολύπλοκο κοινωνικό-οικονομικό περιβάλλον, απαιτεί τη χρησιμοποίηση κατάλληλων επιστημονικών μεθόδων ώστε να λαμβάνονται υπ' όψη πολλαπλά κριτήρια διαφορετικής φύσης και να μοντελοποιούνται ρεαλιστικά οι συνισταμένες του προβλήματος.

Η πολυκριτήρια ανάλυση έχει σα στόχο την αντιμετώπιση προβλημάτων λήψης απόφασης των οποίων τα κύρια χαρακτηριστικά είναι:

- πολλαπλά κριτήρια εκτίμησης
- ανταγωνιστική κατάσταση μεταξύ των κριτηρίων
- πολύπλοκη διαδικασία εκτίμησης με υποκειμενικά στοιχεία και κακώς δομημένη
- συμμετοχή των τελικών αποφασιζόντων (ανώτατων στελεχών) στη διαδικασία της εκτίμησης.

Οι κυριότερες πολυκριτήριες μέθοδοι διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες:

- 1) πολυκριτήριος μαθηματικός προγραμματισμός
- 2) η θεωρία της πολυκριτήριας χρησιμότητας
- 3) η θεωρία των σχέσεων υπεροχής
- 4) η πολυκριτήρια μονότονη παλινδρόμηση

Η πολυκριτήρια μέθοδος PROMETHEE(Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations) των Brans, Vincke και Mareschal (1986), στηρίζεται στη θεωρία των σχέσεων υπεροχής και δέχεται τα αποτελέσματα της κλασική αξιολόγησης ως δεδομένα εισαγωγής- προσαρμόζει συναρτήσεις προτίμησης σε κάθε κριτήριο απόφασης ώστε να καταλήξει σε μια τελική ιεράρχηση των εναλλακτικών δραστηριοτήτων. Η τελική κατάταξη από τις καλύτερες στις χειρότερες επιτυγχάνεται κατατάσσοντας τις δραστηριότητες βάση των καθαρών ροών κατά φθίνουσα σειρά(μεγαλύτερες θετικές καθαρές ροές αντιστοιχούν στις συγκριτικά καλύτερες δραστηριότητες και αντίστοιχα οι μικρότερες καθαρές ροές υποδεικνύουν τις συγκριτικά χειρότερες δραστηριότητες).

4.2.1. Η ΜΕΘΟΔΟΣ PROMETHEE ΓΙΑ ΤΗΝ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΜΕ ΠΟΛΛΑΠΛΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ - ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

Κύριος σκοπός της μεθόδου είναι να μπορεί ο λήπτης της απόφασης να φτάσει στον στόχο του με τον ευκολότερο δυνατό τρόπο. Η μέθοδος βασίζεται πάνω σε συναρτήσεις προτίμησης, οι οποίες συγκρίνουν ανά δύο τις υπό εξέταση δραστηριότητες. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιούνται έξι πιθανές συναρτήσεις, οι οποίες προσδιορίζονται από τον λήπτη της απόφασης. Αυτός δεν έχει παρά να ορίσει το πολύ δύο παραμέτρους οικονομικής σημασίας. Δημιουργείται έτσι ένα γράφημα το οποίο δείχνει ποια από τις δύο δραστηριότητες υπερτερεί της άλλης. Θεωρούνται έτσι δύο πιθανότητες με σκοπό τη λύση του πολυκριτήριου προβλήματος. Η μέθοδος PROMETHEE I και II χρησιμοποιώντας το παραπάνω γράφημα παρέχει μια συνολική κατάταξη των υπό εξέταση δραστηριοτήτων.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Έστω ότι αρχικά έχουμε το μονοκριτήριο πρόβλημα : $\max \{f(a) / a \in K\}$ και K είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων ενώ $f : K \Rightarrow R^1$ είναι ένα κριτήριο πάνω σ' αυτές τις δραστηριότητες. Θεωρούμε ότι το K έχει μικρό μέγεθος και ότι θα μπορούσαν να υπάρχουν και κριτήρια υπό ελαχιστοποίηση. Το παραπάνω πρόβλημα είναι καλά ορισμένο αφού ο προσδιορισμός μιας βέλτιστης λύσης a^* , ώστε $f(a^*) \geq f(a)$ για κάθε $a \in K$, έχει έννοια. Λαμβάνουμε λοιπόν ένα γράφημα το οποίο περιλαμβάνει τις δραστηριότητες του συνόλου K καθώς και την υπεροχή μιας δραστηριότητας a πάνω σε μια άλλη b όταν ισχύει $f(a) \geq f(b)$.

Γενικά όμως το πολυκριτήριο πρόβλημα $\max \{f_1(a), f_2(a), \dots, f_h(a), \dots, f_k(a) / a \in K\}$ με $f_h(a), h=1, 2, \dots, k$, δεν μπορεί να δώσει μια συνολική κατάταξη στο σύνολο K και αυτό διότι το πρόβλημα δεν είναι καλά ορισμένο επειδή η έννοια της βέλτιστης λύσης δεν έχει νόημα. Δεν υπάρχει δηλαδή πάντα λύση a^* ώστε $f_h(a^*) \geq f_h(a)$ για κάθε $a \in K$ και

για κάθε h . Τέτοια προβλήματα συχνά προκύπτουν στον οικονομικό τομέα και πρέπει οπωσδήποτε να λυθούν.

Μια δραστηριότητα a θεωρούμε ότι υπερτερεί μιας άλλης b όταν ισχύει $fh(a) \geq fh(b)$ για κάθε $h \in \{1, 2, \dots, K\}$ και μια τουλάχιστον από τις ανισότητες να ικανοποιείται. Αν λάβουμε υπ' όψη μας όλες τις δραστηριότητες του K τότε παίρνουμε μια μερική κατάταξη των δραστηριοτήτων που ονομάζεται κατάταξη υπεροχής και απεικονίζεται σε ένα γράφημα υπεροχής.

Για την επίλυση προβλημάτων πολυκριτήριας ανάλυσης έχουν επινοηθεί τρεις μέθοδοι : α)αθροιστικές μέθοδοι , οι οποίες χρησιμοποιούν συναρτήσεις μεταφοράς, β)αλληλεπιδραστικές μέθοδοι και γ)μέθοδοι κατάταξης. Στην παρούσα ανάλυση θα ασχοληθούμε μόνο με τις τελευταίες μεθόδους.

Η σχέση υπεροχής που υπάρχει σε ένα πολυκριτήριο πρόβλημα, στην ομοφωνία των δραστηριοτήτων συνήθως είναι τόσο φτωχή που δεν μπορεί από μόνη της να επιλύσει ένα πρόβλημα. Έτσι αρκετοί συγγραφείς έχουν προτείνει μεθόδους κατάταξης με στόχο να εμπλουτίσουν την έννοια της υπεροχής, βασιζόμενοι στην αρχή της πλειοψηφίας και όχι στην ομοφωνία των δραστηριοτήτων.

Οι μέθοδοι κατάταξης λειτουργούν χάρη στον συμβιβασμό ανάμεσα στις σχέσεις υπεροχής και σ' αυτές που προκύπτουν από τις συναρτήσεις χρησιμότητας. Κάθε μία από τις παραπάνω μεθόδους περιλαμβάνει δύο σκέλη:

α) την κατασκευή της κατάταξης,

β)και την εξήγηση της, ώστε να βοηθηθεί ο λήπτης της απόφασης στην επιλογή του.

Τα δύο αυτά σκέλη πραγμάτωνονται με ποικίλους τρόπους και έχουν προταθεί διάφορες μέθοδοι ανάλογα με το είδος του προβλήματος και τις ιδιομορφίες που παρουσιάζει κάθε φορά.

Οι σημαντικότερες από αυτές οφείλονται στον B. Roy. Τα τελευταία χρόνια κυριαρχούν οι μέθοδοι ELECTRE I, II, III και IV, οι οποίες είναι αρκετά γνωστές και έχουν με επιτυχία λύσει διάφορα προβλήματα. Παρ' όλα αυτά πρόκειται για περίπλοκες μεθόδους που απαιτούν πολλές παραμέτρους από τον αναλυτή του προβλήματος και το λήπτη της απόφασης. Κάποιες από αυτές είναι οικονομικής φύσης και οι τιμές των παραμέτρων τους δίδονται σχετικά εύκολα, ενώ άλλες-τεχνικού κυρίως χαρακτήρα- που παίζουν σημαντικό ρόλο στην απόφαση δεν κατανοούνται εύκολα με αποτέλεσμα οι τιμές των παραμέτρων τους να παίρνουν κατά

κάποιο τρόπο τυχαίες τιμές. Τέλος τα αποτελέσματα μεθόδων ELECTRE έχουν μικρή αξιοπιστία.

Έτσι, για να αποφύγουμε τέτοιου είδους δυσκολίες ακολουθούμε μια βελτιωμένη προσέγγιση – πιο απλή και πιο κατανοητή για τον λήπτη της απόφασης – η οποία βασίζεται σε επέκταση της έννοιας του κριτηρίου. Τα κριτήρια αυτά κατασκευάζονται από τον λήπτη της απόφασης επειδή αντιπροσωπεύουν την έννοια της έντασης της προτίμησης και οι παράμετροι που δίνονται έχουν κάποια οικονομική σημασία και είναι το πολύ δύο. Στην συνέχεια σχεδιάζεται το γράφημα υπεροχής κάνοντας χρήση των συναρτήσεων προτίμησης. Συνολικά προτείνονται δύο εκδοχές λύσης του προβλήματος κατάταξης, η PROMETHEE I που προτείνει μία μερική κατάταξη και η PROMETHEE II που προτείνει μία συνολική κατάταξη των δραστηριοτήτων.

ΑΡΧΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥ PROMETHEE

Η κλασσική έννοια του κριτηρίου υπονοεί μια καθαρή σχέση προτίμησης. Έτσι αν είναι ένα κριτήριο έχουμε γι' αυτό:

$a P b$ αν $f(a) > f(b)$ { Preference: προτίμηση }

$a I b$ αν $f(a) = f(b)$ { indifference: αδιαφορία }

Μια μοντελοποίηση όπως παραπάνω, εννοεί ότι υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ μικρής ή μεγάλης διαφοράς των τιμών των $f(a)$ και $f(b)$, με στόχο να έχουμε σαφή προτίμηση. Επίσης η σχέση αδιαφορίας ανάμεσα σε δύο δραστηριότητες έχει μεταβατική έννοια.

Έτσι μερικοί συγγραφείς όπως ο Roy, έχουν εισάγει τις έννοιες των quasi (φαινομενικών) και των pseudo κριτηρίων. Τα quasi κριτήρια ορίζονται με σκοπό να παίρνουν υπ' όψη τους μια μεγαλύτερη περιοχή αδιαφορίας ενώ τα pseudo κριτήρια χρησιμοποιούνται για περιοχές αναποφασιστικότητας μεταξύ αδιαφορίας και προτίμησης ανάμεσα σε δύο δραστηριότητες. Αυτές οι βελτιώσεις χρησιμοποιήθηκαν με επιτυχία και στις μεθόδους ELECTRE.

Στη μέθοδο PROMETHEE τροποποιούμε τη μοντελοποίηση των προτιμήσεων του λήπτη της απόφασης, θεωρώντας μερικές πιθανές επεκτάσεις για κάθε κριτήριο. Σε μερικές από αυτές τις επεκτάσεις είναι πιθανό να μεταβούμε εύκολα από την περιοχή αδιαφορίας στη απόλυτη προτίμηση σε αντίθεση με τα quasi κριτήρια. Επίσης από

τώρα και ύστερα θα χρησιμοποιείται η έννοια της έντασης της προτίμησης με σκοπό να εισαχθούν διαφορετικές επεκτάσεις στην έννοια του κριτηρίου. Το κυριότερο πλεονέκτημα των μεθόδων PROMETHEE είναι ότι η επέκταση των κριτηρίων συνδυάζεται με την εύκολη και σαφή κατανόηση της από την πλευρά του αποφασίζοντα.

Ένας αριθμός συγγραφέων έχει προτείνει μεθόδους κατάταξης για τη λύση προβλημάτων απόφασης κάτω από το καθεστώς των πολλαπλών κριτηρίων. Στη μέθοδο PROMETHEE η προτεινόμενη σχέση είναι λιγότερο ευαίσθητη σε αλλαγές και η ερμηνείας της ευκολότερη. Στη περίπτωση δε της μεθόδου PROMETHEE II όπου οι δραστηριότητες κατατάσσονται από την καλύτερη ως την χειρότερη, η ερμηνεία της κατάταξης είναι εκπληκτική.

ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΟΥ ΚΡΙΤΗΡΙΟΥ

Η επέκταση της έννοιας του κριτηρίου βασίζεται στην εισαγωγή μιας συνάρτησης προτίμησης η οποία δηλώνει σαφώς την προτίμηση του αποφασίζοντα ανάμεσα σε δύο δραστηριότητες a και b . Αυτή η συνάρτηση προτίμησης ορίζεται για κάθε κριτήριο ξεχωριστά και οι τιμές που παίρνει κυμαίνονται στο διάστημα $[0,1]$. Όσο πιο κοντά στο 1 βρίσκεται η τιμή της συνάρτησης τόσο πιο μεγάλη είναι η προτίμηση του αποφασίζοντα για μια δραστηριότητα, ενώ όσο πιο μικρή είναι η τιμή της συνάρτησης τόσο πιο μεγάλη είναι και η αδιαφορία του λήπτη της απόφασης. Όταν η τιμή της συνάρτησης ισούται με 1 τότε μιλάμε για απόλυτη προτίμηση.

Ας θεωρήσουμε ένα πολυκριτήριο πρόβλημα μεγιστοποίησης. Έστω $f(.)$ ένα συγκεκριμένο κριτήριο και a, b δύο δραστηριότητες στο σύνολο K . Η συνάρτηση προτίμησης ορίζεται ως εξής:

$$P(a,b)= \begin{cases} 0 & , \text{αν } f(a) \leq f(b) \\ p[f(a),f(b)] & , \text{αν } f(a) \geq f(b) \end{cases} \quad [5.1]$$

Στις περισσότερες των περιπτώσεων επιλέγεται για την συνάρτηση $f(\cdot)$ ο ακόλουθος τύπος :

$$P[f(a),f(b)]=p[f(a)-f(b)] \quad [5.2]$$

Βασιζόμαστε λοιπόν στην διαφορά των τιμών $f(a)$ και $f(b)$. Παρακάτω ακολουθούν οι τύποι των συναρτήσεων που καλύπτουν τις περισσότερες από τις περιπτώσεις που απαντώνται στην πράξη. Για κάθε μια από τις συναρτήσεις καθορίζονται το πολύ δύο τιμές παραμέτρων από τον αποφασίζοντα, τιμές που εξαιτίας της οικονομικής τους φύσης είναι εύκολο να οριστούν. Με στόχο να φαίνεται καθαρά η περιοχή αδιαφορίας στην γειτονιά του

$$f(b) \text{ ορίζουμε : } x= f(a)- f(b) \quad [5.3]$$

και παριστάνουμε γραφικά τη συνάρτηση $H(x)$ αυτές ώστε:

$$H(x)= \begin{cases} P(a,b) , & x \geq 0 \\ P(a,b) , & x \leq 0 \end{cases} \quad [5.4]$$

Στην περίπτωση του Level κριτηρίου, οι δραστηριότητες a και b θεωρούνται το ίδιο προτιμητέες όταν η διαφορά των $f(a)$ και $f(b)$ δεν ξεπερνά την τιμή q . Μεταξύ των τιμών q και $q+p$ η προτίμηση γίνεται ίση με $\frac{1}{2}$ δηλαδή αδύνατη. Πάνω από την τιμή $q+p$ η προτίμηση γίνεται απόλυτη. Σ' αυτό το κριτήριο , η αδύνατη προτίμηση θεωρείται δείγμα έντασης προτίμησης και όχι ως δισταγμός στην επιλογή μεταξύ απόλυτης προτίμησης και αδιαφορίας. Και εδώ πρέπει – αν ο λήπτης απόφασης το επιλέξει ως κριτήριο – να καθοριστούν οι τιμές των παραμέτρων q και p .

ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΜΕ ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΧΗ ΑΔΙΑΦΟΡΙΑΣ

Η συνάρτηση προτίμησης του κριτηρίου αυτού ορίζεται ως εξής :

$$p(x)= \begin{cases} 0 & , x < s \\ (x-s) & , s < x < s+r \\ 1 & , x > s+r \end{cases} \quad [5.9]$$

ΤΥΠΟΣ I: USUAL ΚΡΙΤΗΡΙΟ

Ορίζουμε τη συνάρτηση προτίμησης :

$$p(x) = \begin{cases} 0, & x \geq 0 \\ 1, & x \leq 0 \end{cases} \quad [5.5]$$

Η παραπάνω συνάρτηση σημαίνει υπάρχει αδιαφορία ανάμεσα στις a και b μόνο όταν $f(a)=f(b)$. Όταν οι τιμές διαφέρουν ο αποφασίζων δείχνει σαφή προτίμηση στην δραστηριότητα με τη μεγαλύτερη τιμή. Αν αποφασίσει ο λήπτης απόφασης να χρησιμοποιήσει το κριτήριο I, δε χρειάζεται να δώσει τιμή σε καμία παράμετρο αφού αυτό δεν περιλαμβάνει προέκταση διότι είναι πολύ αυστηρό.

ΤΥΠΟΣ II : QUASI ΚΡΙΤΗΡΙΟ

Η συνάρτηση προτίμησης είναι :

$$p(x) = \begin{cases} 0, & x \leq 1 \\ 1, & x \geq 1 \end{cases} \quad [5.6]$$

Σ' αυτό το κριτήριο , όσο η διαφορά μεταξύ των $f(a)$ και $f(b)$ δεν ξεπερνά την τιμή 1, οι δραστηριότητες a και b είναι διαφορετικές. Η τιμή της παραμέτρου -1- δίνεται από τον αποφασίζοντα. Πρόκειται για ένα λιγότερο αυστηρό κριτήριο.

ΤΥΠΟΣ III :ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΜΕ ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗ

Ορίζουμε τη συνάρτηση προτίμησης :

$$p(x) = \begin{cases} x/m, & x \leq m \\ 1, & x \geq m \end{cases} \quad [5.7]$$

Στο κριτήριο με γραμμική προτίμηση, ο λήπτης απόφασης προτιμά την a έναντι της b όσο η διαφορά των $f(a)$ και $f(b)$ είναι μεγαλύτερη ενώ η ένταση της προτίμησης αυξάνεται γραμμικά ωσότου το x να πάρει την τιμή m . Στο κριτήριο τύπου III, ο αποφασίζων πρέπει να ορίσει μόνο την παράμετρο m – πρόκειται δηλαδή για ένα λιγότερο αυστηρό κριτήριο σε σχέση με τα δύο προηγούμενα.

ΤΥΠΟΣ IV: LEVEL ΚΡΙΤΗΡΙΟ

Η συνάρτηση προτίμησης είναι :

$$p(x) = \begin{cases} 0 & , x \leq q \\ -1/2 & , q \leq x \leq q+p \\ 1 & , x > q+p \end{cases} \quad [5.8]$$

Στο κριτήριο με γραμμική προτίμηση, οι δραστηριότητες a και b θεωρούνται ισοδύναμες μέχρι η διαφορά $f(a)$ και $f(b)$ να φθάσει την τιμή s . Πέρα από αυτήν την τιμή, η προτίμηση της $f(a)$ έναντι της $f(b)$ αυξάνεται γραμμικά ως την τιμή $s+r$. Ο αναλυτής πρέπει να καθορίσει τις τιμές των παραμέτρων s και r .

ΤΥΠΟΣ IV: GAUSSIAN ΚΡΙΤΗΡΙΟ

Η συνάρτηση προτίμησης είναι:

$$p(x) = \begin{cases} 0 & , x < 0 \\ 1 - \exp(-x^2/2s^2) & , x > 0 \end{cases} \quad [5.10]$$

Αν ένα κριτήριο οριστεί ως GAUSSIAN κριτήριο, η προτίμηση του αποφασίζοντα αυξάνει η τιμή του x . Ο αναλυτής δεν έχει παρά να καθορίσει την τιμή της παραμέτρου s , κάτι το οποίο είναι εύκολο αν γνωρίζει καλά την κανονική κατανομή. Η τιμή της παραμέτρου s δεν είναι παρά η απόσταση ανάμεσα στην αρχή των αξόνων και στο σημείο καμπής της καμπύλης.

Στην περίπτωση που ο λήπτης απόφασης έχει να αντιμετωπίσει ένα πολυκριτήριο πρόβλημα, θα πρέπει να αποφασίσει ποιο ή ποιους τύπους κριτηρίων θα

χρησιμοποιήσει, άρα και να καθορίσει την ή τις τιμές των παραμέτρων τους. Οι τελευταίες δίνονται εύκολα ανάλογα με την οικονομική σημασία που έχουν κάθε φορά. Οι παραπάνω τύποι κριτηρίων μπορούν να αντιμετωπίσουν σχεδόν όλες τις περιπτώσεις που θα εμφανιστούν στην πράξη. Υπάρχουν βέβαια και άλλες πιο πολύπλοκες συναρτήσεις προτίμησης. Τέλος μερικές από τις πιο πάνω συναρτήσεις δύναται να εκφυλιστούν σε κάποιες άλλες, αν δεν τους δοθούν οι κατάλληλες τιμές. Π.χ. το κριτήριο V με $r=0$ μετατρέπεται στο II- quasi κριτήριο.

ΓΡΑΦΗΜΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

α) Δείκτης προτίμησης (preference index)

Ορίζουμε ένα δείκτη προτίμησης της δραστηριότητας a έναντι της b και αντίστοιχα ανάλογους δείκτες για όλα τα ζευγάρια δραστηριοτήτων πάνω σε όλα τα κριτήρια. Κάθε κριτήριο έχει προσδιοριστεί τι τύπου είναι – από τα έξι που ορίσαμε – ώστε να έχουν οριστεί οι συναρτήσεις προτίμησης $P_h(a,b)$ για κάθε $h=1,2,...,k$. Έστω λοιπόν ότι ο δείκτης αυτός δίνεται από τη σχέση :

$$\pi(a,b) = 1/k \sum P_h(a,b) \quad [5.11]$$

Γίνεται φανερό ότι ο παραπάνω δείκτης δείχνει την προτίμηση της a έναντι της b όλα τα κριτήρια. Όσο πλησιέστερα στην τιμή 1 βρίσκεται τόσο προτιμότερη είναι η δραστηριότητα a . Φυσικά μπορούν να υπάρξουν και άλλοι δείκτες.

β) Γράφημα κατάταξης δραστηριοτήτων

Ένα γράφημα του οποίου οι κόμβοι αποτελούν τα στοιχεία του συνόλου των δραστηριοτήτων K και το τόξο σύνδεσης (ab) έχει την τιμή $\pi(a,b)$, θα το ονομάζουμε γράφημα κατάταξης δραστηριοτήτων.

Η ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΓΡΑΦΗΜΑΤΟΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ

Το γράφημα κατάταξης των δραστηριοτήτων προσφέρει στον αποφασίζοντα τη δυνατότητα να έχει στην διάθεση του την κατάταξη των δραστηριοτήτων από την καλύτερη ως την χειρότερη. Όταν δεν είναι δυνατή μια τελική κατάταξη – πράγμα

πολύ πιθανό – μπορεί να έχει μία μερική κατάταξη των δραστηριοτήτων του συνόλου K.

Ο λήπτης της απόφασης έχει στη διάθεσή του να διαλέξει αν επιθυμεί μία τελική κατάταξη των δραστηριοτήτων. Συνήθως δεν υπάρχει μια βέλτιστη λύση σε ένα πολυκριτήριο πρόβλημα, έτσι ο λήπτης προτιμά ένα σετ καλών δραστηριοτήτων από το σύνολο K.

Πολλές μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αντιμετωπιστεί το πιο πάνω πρόβλημα. Στο παρών εδάφιο δύο τεχνικές προτείνονται για το πρόβλημα της κατάταξης των δραστηριοτήτων.

PROMETHEE I : ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΕΠΕΙΤΑ ΑΠΟ ΑΡΧΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Θεωρούμε το γράφημα της κατάταξης και ορίζουμε για κάθε κόμβο a τη ροή που εξέρχεται ως εξής :

$$\varphi^{+}(a)=(x \in k) \sum \pi(a, x) \quad [5.12]$$

και τη ροή που εισέρχεται στον κόμβο ως εξής :

$$\varphi^{-}(a)=(x \in k) \sum \pi(x, a) \quad [5.13]$$

Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή της $\varphi^{+}(a)$ τόσο περισσότερο υπερτερεί των λοιπών δραστηριοτήτων, ενώ όσο μικρότερη είναι η τιμή της $\varphi^{-}(a)$ τόσο μικρότερη είναι η κυριαρχία της επάνω στις υπόλοιπες. Ορίζουμε επίσης τις δύο συνολικές κατάταξης ως ακολούθως :

$$\begin{aligned} a P^{+} b & \text{ αν } \varphi^{+}(a) > \varphi^{+}(b) \\ a P^{-} b & \text{ αν } \varphi^{-}(a) < \varphi^{-}(b) \end{aligned} \quad [5.14]$$

$$\begin{aligned} a I^{+} b & \text{ αν } \varphi^{+}(a) = \varphi^{+}(b) \\ a I^{-} b & \text{ αν } \varphi^{-}(a) = \varphi^{-}(b) \end{aligned} \quad [5.14]$$

Στην συνέχεια λαμβάνουμε τις μερικές προκατατάξεις (P(1),I(2), R) θεωρώντας την τομή τους :

$$\begin{array}{l} \top a P + b \text{ και } a P - b \\ \text{Η } a \text{ κυριαρχεί της } b \text{ (} a P(1) b \text{) αν : } a P + b \text{ και } a I - b \quad [5.16] \\ \bot a I + b \text{ και } a P - b \\ \text{Η } a \text{ είναι αδιάφορη της } b \text{ (} a I(1) b \text{) : } a I + b \text{ και } a I - b \\ \text{Οι } a \text{ και } b \text{ είναι μη συγκρίσιμες (} a R b \text{) αλλιώς.} \end{array}$$

Η [5.16] είναι η μερική σχέση που δίνει η μέθοδος PROMETHEE I. Μπορεί να προσφέρει στον λήπτη της απόφασης ένα γράφημα όπου κάποιες δραστηριότητες είναι συγκρίσιμες ενώ άλλες όχι. Η συγκεκριμένη πληροφορία χρησιμεύει στην λήψη αποφάσεων για κάποιες εφαρμογές.

PROMETHEE II : ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΕΠΕΙΤΑ ΑΠΟ ΑΡΧΙΚΗ ΠΡΟΚΑΤΑΤΑΞΗ

Εάν ο λήπτης της απόφασης θέλει μια πλήρη κατάταξη των δραστηριοτήτων από την καλύτερη ως την χειρότερη – χωρίς δηλαδή ασυγκρισιμότητες – τότε θεωρούμε την καθαρή ροή που για κάθε δραστηριότητα $a \in K$ ορίζεται ως εξής:

$$\varphi(a) = \varphi^+(a) - \varphi^-(a) \quad [5.17]$$

Η σχέση [5.17] μπορεί να κατατάξει τις δραστηριότητες του συνόλου K ως εξής

$$\begin{array}{l} a \text{ κυριαρχεί της } b \text{ (} a P(2) b \text{) αν } \varphi(a) > \varphi(b) \\ a \text{ διάφορη της } b \text{ (} a I(2) b \text{) αν } \varphi(a) = \varphi(b) \quad [5.18] \end{array}$$

Η [5.18] είναι η ολοκληρωμένη σχέση που προσφέρει η PROMETHEE II, έτσι όλες οι δραστηριότητες του συνόλου K έχουν απόλυτα καταταχθεί.

Στην μεθοδολογία της εργασίας, χρησιμοποιείται η μέθοδος PROMETHEE II, δίδοντας μια απόλυτη κατάταξη των εναλλακτικών δραστηριοτήτων.

4.3 Η ΜΕΛΕΤΗ ΑΝΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΑΝΑ ΕΤΟΣ -ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Στόχος της μελέτης είναι η εκτίμηση των οικονομικών επιδόσεων 19 υποκαταστημάτων της επιχείρησης για τα έτη 2002 και 2003. Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία κόστους και πωλήσεων όπως προκύπτουν από τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις των ισοζυγίων γενικού και αναλυτικού καθολικού, των πάγιων στοιχείων που έχουν συλλεχθεί από την εφαρμογή της κάρτας πιστότητας για τα δύο αυτά χρόνια καθώς και με την καταγραφή των απαιτούμενων εργατωρών εξυπηρέτησης κάθε καταστήματος από την Κεντρική Αποθήκη Διανομής με σκοπό την ακριβέστερη κατανομή των κεντρικών εξόδων ανά κατάστημα. Τα στοιχεία που συλλέχθηκαν ανά κατάστημα ανά έτος αφορούσαν τα παρακάτω αρχικά δεδομένα :

ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΑΝΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΑΝΑ ΕΤΟΣ

- 1)Τετραγωνικά μέτρα καθαρού χώρου πώλησης.
- 2)Λιανικές και χονδρικές ετήσιες πωλήσεις (για τα καταστήματα που λειτουργούν σαν για διάστημα μικρότερο του έτους γίνεται αναγωγή σε ετήσια βάση όπου απαιτείτο κατά τις συγκρίσεις).
- 3)Συνολικές αγορές ανά κατ/μα απευθείας από προμηθευτές και από την Κεντρική Αποθήκη.
- 4)Τα Αποθέματα ανά κατ/μα στην αρχή και το τέλος του έτους
- 5)Το κόστος πωληθέντων.
- 6)Το κόστος διάθεσης.
- 7)Τα έξοδα προσωπικού.
- 8)Ο ισοδύναμος αριθμός εργαζομένων πλήρους απασχόλησης (αναγωγή σε ώρες απασχόλησης και των μερικώς απασχολούμενων)
- 9)ΠΑΓΙΑ
- 10)ΕΤΗΣΙΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ
- 11)ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΣΥΣΣΩΡΕΥΜΕΝΕΣ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΕΤΩΝ
- 12)Αριθμός πελατών έτους (εκφρασμένος σε αριθμό Ταμειακών αποδείξεων ανά έτος) και εξ' αυτών αναγόμενος μέσος αριθμός πωλήσεων ανά πελάτη.

13)Τα συνολικά ετήσια: γενικά και διοικητικά έξοδα, κόστος διανομής και Κεντρικής Αποθήκης και έξοδα ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.

14)Πωλήσεις ανά πελάτη μέσω κάρτα πιστότητας.

15)Συνολικές πωλήσεις μέσω κάρτας πιστότητας.

16)Αριθμός πελατών κατόχων κάρτας πιστότητας.

Η μεγαλύτερη δυσκολία υπήρξε στην κατανομή των συνολικών δεδομένων κόστους και ειδικότερα των εξόδων Κεντρικής Αποθήκης και διανομής, καθώς λόγω της πολυσχιδούς λειτουργίας των Κεντρικών Αποθηκών έπρεπε για την μεγαλύτερη ακρίβεια να κατανεμηθούν ανά κατ/μα μόνο τα κόστη που αφορούσαν την εξυπηρέτηση των πωλήσεων κάθε κατ/τος .Η κατανομή αυτών των εξόδων έγινε με την αναλογική κατανομή βάση του ετήσιου τζίρου όλων των εξόδων διάθεσης της Κεντρικής Αποθήκης, εκτός των εξόδων προσωπικού, τα οποία κατανεμήθηκαν βάσει των εργατωρών απασχόλησης του προσωπικού υποστήριξης (δηλαδή συλλογής και αποστολής της παραγγελίας) για κάθε κατ/μα. Η ακριβέστερη προσέγγιση της κατανομής των κεντρικών εξόδων απαιτεί μεθοδολογίες ABC, πράγμα το οποίο ξεφεύγει από τον σκοπό της παρούσας εργασίας.

Επίσης η κατανομή των Γενικών και διοικητικών εξόδων και εξόδων Διαφήμισης έγινε αναλογικά του τζίρου κάθε κατ/τος αφού αφαιρέθηκαν τα έξοδα που δεν αφορούσαν την εξυπηρέτηση των πωλήσεων των 19 κατ/των.

Η εφαρμοζόμενη μεθοδολογία συνθέτει ένα σύνολο κριτηρίων που περιλαμβάνει όχι μόνο καθαρά οικονομικούς και λειτουργικούς δείκτες αλλά και δείκτες ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών πολύ σημαντικούς ως στοιχεία της εν δυνάμει ικανότητας της κάθε μονάδας να δημιουργήσει έσοδα και τελικά δημιουργεί μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της αποδοτικότητας κάθε καταστήματος.

Οι δείκτες που εξήχθησαν για κάθε κατ/μα είναι οι παρακάτω(βλ. και ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α) :

ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΝΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ

- 1)Πωλήσεις ετήσιες ανά τετραγωνικό μέτρο καθαρού χώρου πώλησης.
- 2)Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων σε ημέρες.
- 3)Κόστος ανά ώρα εργαζομένου από τα έξοδα διάθεσης.
- 4) Κόστος ανά ώρα εργαζομένου από τα έξοδα προσωπικού.
- 5)Πωλήσεις ανά ώρα εργαζομένου.
- 6)Κόστος πωληθέντων ανά ώρα.
- 7)Πωλήσεις ανά πελάτη ανά επίσκεψη.
- 8)Πελάτες (χτυπήματα έτους).
- 9)Αποσβέσεις ετήσιες/ έξοδα μισθοδοσίας.
- 10)Πωλήσεις/ Πάγια.
- 11)Αποσβέσεις συσσωρευμένες/ Πάγια.
- 12)Έξοδα μισθοδοσίας/ Πωλήσεις.
- 13)Έξοδα Διάθεσης/ Πωλήσεις.
- 14)Μικτά Κέρδη/ Πωλήσεις προ και μετά της κατανομής των κεντρικών εξόδων.

15)Καθαρά Κέρδη / Πωλήσεις προ και μετά την κατανομή των κεντρικών εξόδων.

16)Ρυθμός ανάπτυξης πωλήσεων.

17)Δείκτης πιστότητας πελατών (% συνολικών επισκέψεων με χρήση κάρτας πιστότητας)

18)Δείκτης ποιότητας πελατών (%ετήσιου τζίρου μέσω κάρτας πιστότητας)

Από τους παραπάνω δείκτες επιλέχθηκαν, εκτός του δύο τελευταίους που αφορούν στοιχεία της κάρτας πιστότητας, και οι υπόλοιποι 12 με την μικρότερη συσχέτιση μεταξύ τους αλλά και ικανοί να αποδώσουν την εικόνα κάθε κατ/τος:

ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

<u>ΚΡΙΤΗΡΙΑ</u>	<u>MIN/MAX</u>
1)Πωλήσεις ετήσιες / τετραγωνικό μέτρο	MAX
2)Ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων	MIN
3)Κόστος ανά εργατοώρα από έξοδα διάθεσης	MIN
4)Πωλήσεις ανά εργατοώρα	MAX
5)Πωλήσεις ανά πελάτη ανά επίσκεψη	MAX
6)Μικτά κέρδη / πωλήσεις(μετά την ανακατανομή των κεντρικών εξόδων)	MAX
7)καθαρά κέρδη / πωλήσεις(μετά την ανακατανομή των κεντρικών εξόδων)	MAX
8)Πωλήσεις / Πάγια	MAX
9)Αποσβέσεις συσσωρευμένες / Πάγια	MAX
10)Μισθοδοσία / Πωλήσεις	MIN
11)Εξοδα διάθεσης / Πωλήσεις	MIN
12)Ρυθμός μεταβολής πωλήσεων έτους	MAX
13)Πιστότητα πελατών	MAX
14)Ποιότητα πελατών	MAX

4.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ

Η εκτίμηση των επιδόσεων των 19 υποκαταστημάτων έγινε με κατάταξη των βάσει των μέσων τιμών των καθαρών ροών τους. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε τρεις πίνακες. Για το έτος 2002 με τη χρήση 12 κριτηρίων και των 14 κριτηρίων εναλλακτικά. Η επιλογή για το έτος 2002 να μην χρησιμοποιηθούν τα δύο κριτήρια αποδοτικότητας βάσει των στοιχείων της κάρτας πιστότητας έγινε γιατί η ουσιαστική εφαρμογή της από τις αρχές του 2002 και τα διάφορα προβλήματα που παρουσίασε στην έναρξη της μπορεί να αλλοιώνουν τα αποτελέσματα ανά κατάσταση για το έτος 2002. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται αναλυτικά στον **πίνακα 4.3** και συνολικά στον **πίνακα 4.4**.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ PROMETHEE

ΕΤΟΣ 2002 12 ΚΡΙΤΗΡΙΑ(χωρίς bonus card)		
ΚΑΤΑΤΑΞΗ	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	ΣΚΟΡ PROMETHEE
1	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 9	2,721437826
2	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 1	2,131961638
3	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 16	1,28569722
4	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 11	1,196991808
5	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 12	1,154441232
6	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 14	1,035095067
7	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 5	0,69251879
8	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 7	0,426458988
9	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 13	0,411658338
10	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 10	-0,022030244
11	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 17	-0,047004458
12	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 6	-0,172659411
13	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 15	-0,172979057
14	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 8	-0,269555544
15	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 18	-0,759034267
16	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 3	-0,8025207
17	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 2	-1,016985854
18	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 4	-2,26572
19	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 19	0

ΕΤΟΣ 2003 12 ΚΡΙΤΗΡΙΑ(χωρίς bonus card)		
ΚΑΤΑΤΑΞΗ	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	ΣΚΟΡ PROMETHEE
1	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 9	4,768041473
2	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 1	2,755164258
3	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 12	1,722566361
4	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 5	1,684088344
5	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 14	1,558494695
6	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 16	1,365738129
7	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 17	1,15731971
8	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 13	0,47735269
9	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 11	0,393623003
10	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 8	-0,090025507
11	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 7	-0,313423486
12	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 18	-0,356385664
13	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 6	-0,559280586
14	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 10	-0,694308159
15	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 15	-1,019262111
16	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 2	-1,514227507
17	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 3	-1,868212611
18	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 4	-4,038414879
19	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 19	-5,428848153

ΕΤΟΣ 2003 14 ΚΡΙΤΗΡΙΑ (με bonus card)		
ΚΑΤΑΤΑΞΗ	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	ΣΚΟΡ PROMETHEE
1	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 9	3,897047899
2	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 1	3,164867085
3	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 12	2,295723486
4	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 14	1,502190775
5	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 16	1,46411993
6	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 5	0,707635675
7	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 17	0,53587911
8	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 6	0,533227798
9	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 11	0,475024158
10	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 13	0,025338651
11	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 8	-0,642433395
12	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 10	-0,789738015
13	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 15	-0,9098265
14	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 2	-1,037059089
15	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 18	-1,122549607
16	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 7	-1,216687759
17	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 3	-2,07743039
18	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 4	-2,642814468
19	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 19	-4,162515345

ΠΙΝ.4.4 ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ PROMETHEE II

ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ 2002 14 ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ 2003, 12 ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ 2003, 14 ΚΡΙΤΗΡΙΑ
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 9	1	1	1
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 1	2	2	2
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 12	5	3	3
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 5	7	4	6
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 14	6	5	4
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 16	3	6	5
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 17	11	7	7
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 13	9	8	10
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 11	4	9	9
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 8	14	10	11
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 7	8	11	16
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 18	15	12	15
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 6	12	13	8
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 10	10	14	12
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 15	13	15	13
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 2	17	16	14
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 3	16	17	17
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 4	18	18	14
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ 19	0	19	19

Σε δεύτερο επίπεδο και στην προσπάθεια να ευρεθούν οι κύριοι δείκτες που διαμορφώνουν το αποτέλεσμα με τη χρήση της βηματικής παλινδρόμησης, συνολικά τα δύο έτη, χωρίς να περιληφθούν στοιχεία της κάρτας πιστότητας, τα αποτελέσματα φαίνονται στον **πίνακα 4.5 (βλ. και ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α)**.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΒΗΜΑΤΙΚΗΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ

ΣΥΝΟΛΟ 2002-2003 ΧΩΡΙΣ ΚΡΙΤΗΡΙΑ BONUS CARD (ΒΗΜΑΤΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ)-ΚΥΡΙΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

Πωλήσεις ανά 8ωρο εργαζομένου

Πωλήσεις ανά τετραγ. μέτρο

Αποσβέσεις συσσωρευμένες /πάγια

Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν τρεις δείκτες ,αυτούς των Πωλήσεων ανά 8ωρο εργαζομένου ,των Πωλήσεων ανά τετραγ. μέτρο και των Αποσβέσεων συσσωρευμένων /πάγια, ως τους σημαντικότερους δείκτες ικανούς να περιγράψουν με μεγάλη προσέγγιση την αποδοτικότητα των εναλλακτικών δραστηριοτήτων.

4.5 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΜΕ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ- ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στα αποτελέσματα της μεθόδου PROMETHEE, αποτυπώνονται τρεις διαφορετικές ομάδες καταστημάτων για κάθε έτος και στην κατάταξη του 2003 χωρίς τη χρήση των κριτηρίων της bonus-card.

Τα καταστήματα με κατάταξη 1-7 ανήκουν στην ομάδα των αποδοτικότερων καταστημάτων, τα καταστήματα 8-14 στη μεσαία κλίμακα ενώ τα καταστήματα 15-19 ανήκουν στην ομάδα της χειρότερης αποδοτικότητας.

Αξιοσημείωτο είναι ότι η κατάταξη σε κάθε ομάδα παρουσιάζει μια σταθερότητα και από άποψη θέσης κατάταξης αλλά και των καταστημάτων που περιλαμβάνονται σε κάθε μία, ενώ η χρήση των κριτηρίων της κάρτας πιστότητας επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην κατάταξη ορισμένων καταστημάτων.

Πολύ σημαντικό είναι το αποτέλεσμα της βηματικής παλινδρόμησης συνολικά και για τα 2 διαφορετικά δείγματα, το οποίο αναδεικνύει τα κριτήρια των πωλήσεων ανά δωρο, τις ετήσιες πωλήσεις ανά τετραγωνικό μέτρο και τις Συνολικές Αποσβέσεις προς Πάγια ως τα πλέον καθοριστικά για την κατάταξη των καταστημάτων.

Στη διεθνή βιβλιογραφία οι συντελεστές μικτού κέρδους ανά τετραγωνικό μέτρο και οι συντελεστές μικτού κέρδους ανά εργατοώρα έχουν χρησιμοποιηθεί πολλές φορές σαν δεδομένα για τον υπολογισμό της συνολικής παραγωγικότητας στον κλάδο του λιανεμπορίου. Σε μελέτη του Mc Kinsey Global Institute το 1998 και σε μια προσπάθεια να συγκριθεί η παραγωγικότητα του κλάδου του λιανεμπορίου τροφίμων της Αγγλίας σε σχέση με την αντίστοιχη της Αμερικής και της Γαλλίας, η όλη εργασία στηρίζεται στην διαμόρφωση του δείκτη TFP(total factor productivity) ο οποίος εξάγεται με την κατά 60% συνεισφορά της παραγωγικότητας της εργασίας η οποία ορίζεται ως μικτό κέρδος ανά εργατοώρα και κατά 40% συνεισφορά της παραγωγικότητας του κεφαλαίου η οποία ορίζεται ως μικτό κέρδος ανά τετραγωνικό καθαρού χώρου πώλησης.

Η εργασία υποδεικνύει και ένα τρίτο παράγοντα, αυτού του βαθμού επενδύσεων ανά κατάστημα στη διάρκεια της λειτουργίας τους ως ένα σημαντικό μέγεθος στη

διαμόρφωση της αποδοτικότητας ενός καταστήματος σε σύγκριση με άλλα καταστήματα της ίδιας επιχείρησης.

Ουσιαστικά, μέσα στα πλαίσια της μελέτης σύνθεσης όλων των δεικτών με σκοπό την αξιολόγηση της συνολικής αποδοτικότητας κάθε καταστήματος, ο δείκτης εκφράζει το βαθμό αξιοποίησης των κεφαλαίων που επενδύονται κατά την έναρξη αλλά και στη διάρκεια λειτουργίας του καταστήματος.

Θεωρητικά εάν προσπαθούσαμε να εφαρμόσουμε ένα δείκτη TFP για τα υπό μελέτη καταστήματα, θα ήταν πιο ολοκληρωμένη η χρήση του δείκτη: μικτού κέρδους ανά τετραγωνικό μέτρο και ανά μονάδα αποσβέσεων/πάγια για την αξιολόγηση του βαθμού αποδοτικότητας του κεφαλαίου.

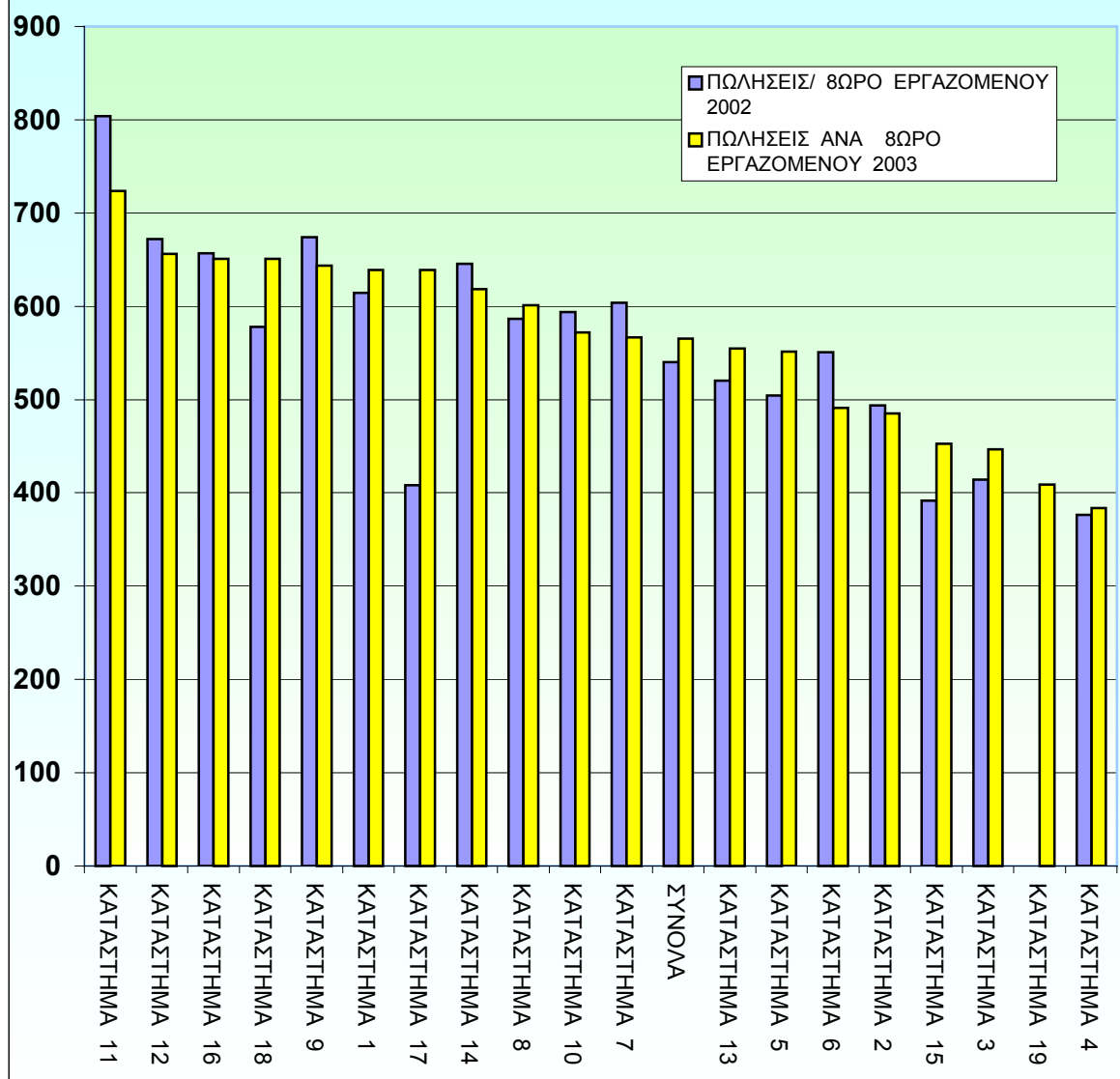
Εάν είχαμε βασισθεί σε παραδοσιακές μεθόδους, χρησιμοποιώντας για παράδειγμα το δείκτη της πώλησης ανά τετραγωνικό μέτρο το κατάστημα 13 θα είχε την καλύτερη αποδοτικότητα για το 2002 και το 2003(σχ. 4.2). Παρόμοια αν χρησιμοποιούσαμε μόνο το δείκτη πωλήσεων ανά 8ωρο το κατάστημα 11 θα ήταν το καλύτερο και το 2002 και το 2003.(σχ. 4.1)

Αντίστοιχα εάν η επιχείρηση έδινε μεγάλη προσοχή μόνο στην ευχαρίστηση και την αφοσίωση των πελατών ανά κατάστημα, το κατάστημα 12 θα ήταν το καλύτερο για την επιχείρηση(βλ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α)η εάν εξετάζαμε το κριτήριο της ταχύτητας κυκλοφορίας το κατ/μα 13 θα ήταν και τα δυο χρόνια το καλύτερο.(σχ.4.3)

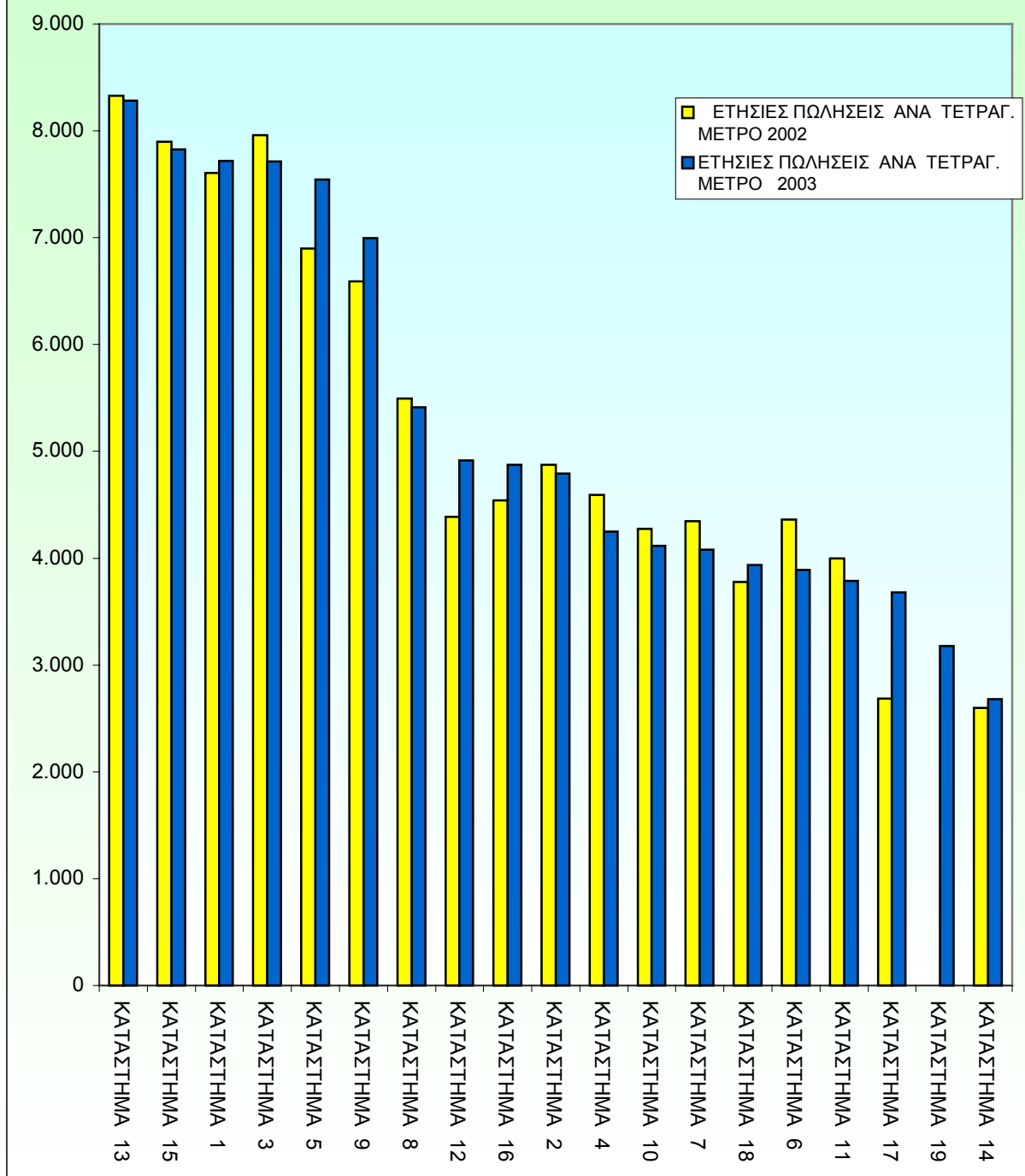
Η παραδοσιακή αυτή προσέγγιση δε λαμβάνει υπ'όψη τα διάφορα κριτήρια που εισάγονται στη μέθοδο PROMETHEE, αλλά μάλλον χρησιμεύει για παρατηρήσεις για κάθε κριτήριο ξεχωριστά. Δηλαδή π.χ. στο κριτήριο των πωλήσεων ανά τετραγωνικό μέτρο το κατάστημα 15 κατατάσσεται πρώτο και τα δύο έτη ενώ το κατάστημα 11 είναι πρώτο και τα δύο έτη στο κριτήριο πωλήσεων/εργατοώρα.

Η εφαρμογή της μεθόδου PROMETHEE επιτρέπει τη σύνθεση όλων των διαφορετικών κριτηρίων και περιλαμβάνει όλους τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την τελική αποδοτικότητα των καταστημάτων. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται στην μελέτη είναι άμεσα εξαγωγή από το πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης και συνδυάζονται με ακριβή στοιχεία ποιότητας υπηρεσιών, δίδοντας μια ολοκληρωμένη και μοναδική εικόνα της αποδοτικότητας κάθε υποκαταστήματος.

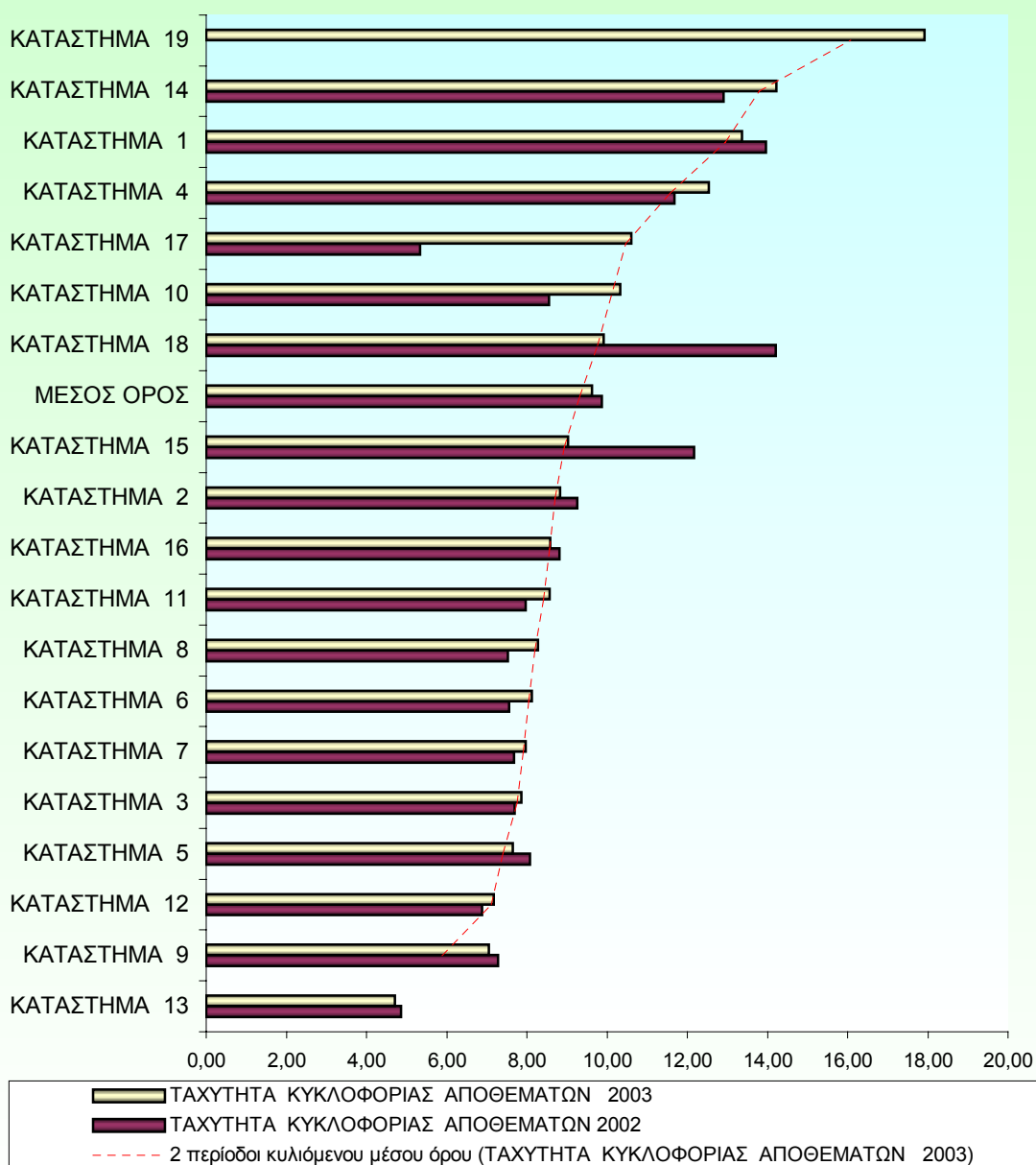
ΣΧ.4.1 ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΑΝΑ 8ΩΡΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ 2002-2003(€)



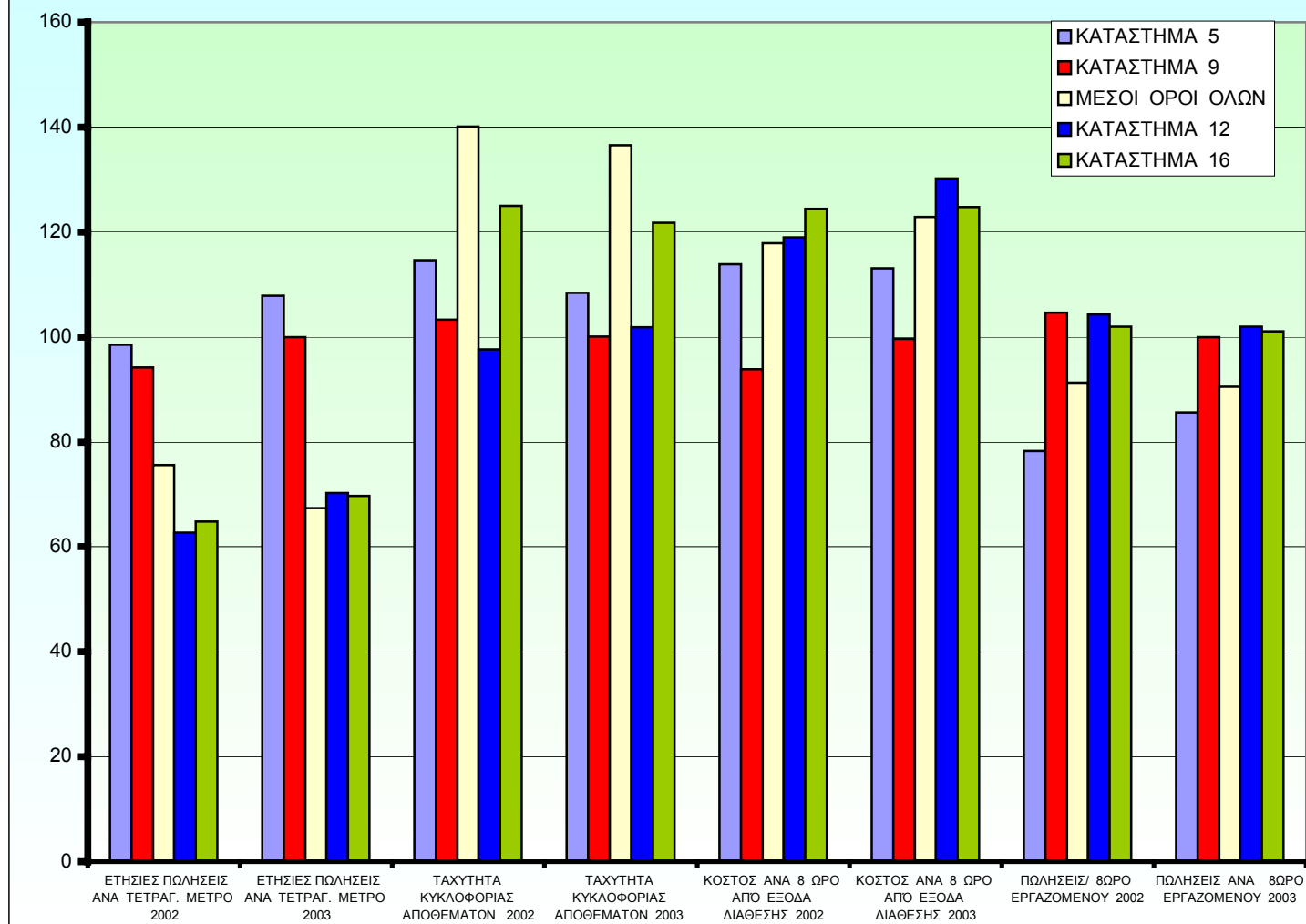
ΣΧ.4.2 ΕΤΗΣΙΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΑΝΑ Τ.Μ. 2002-2003



ΣΧ.4.3 ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ ΑΝΑ ΚΑΤ/ΜΑ 2002-2003



ΣΧ.4.4 ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ 4ΡΩΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΕΡΩΝ ΚΑΤ/ΤΩΝ
ΒΑΣΗ 100= ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΑΤ/ΜΑ 9, 2003



4.6 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στα συγκεντρωτικά αποτελέσματα του ΠΙΝΑΚΑ 4.4 είναι φανερό ότι τα κατ/τα Νο 9, 1, 12, 16 και 5 διαμορφώνουν τα πιο αποδοτικά χαρακτηριστικά για τις εφαρμογές της μεθόδου, ενώ τα κατ/τα 9 και 1 είναι τα κορυφαία διαχρονικά με απόλυτη σταθερότητα (1ο και 2ο σε κάθε κατάταξη) το 2002 και 2003 με 12 η14 κριτήρια.

Τα αποτελέσματα της μεθόδου επιβεβαιώνονται από τους πολύ καλούς επί μέρους δείκτες των υποδεικνυόμενων κορυφαίων κατ/των.

Η πολύ σημαντική συμβολή της μεθόδου έγκειται ότι υποδεικνύει τα κατ/τα στόχους για την επιχείρηση. Στον ΠΙΝΑΚΑ 4.4 απεικονίζονται με βάση=100, τους δείκτες του καταστήματος 9 το 2003 και αναγωγή τους των δεικτών όλα τα άλλα κορυφαία 4 καταστήματα ένα σύνολο 4 επί μέρους δεικτών αποδοτικότητας και τον μέσο όρο ανά δείκτη για το 2003.(Το ίδιο μπορεί να γίνει και για τους υπόλοιπους δείκτες που χρησιμοποιήθηκαν)

Η εικόνα του ΠΙΝΑΚΑ 4.4 υποδεικνύει άμεσα με τιμές στόχους ,που μπορούν να ελέγχονται καθημερινά από την επιχείρηση την αποδοτικότερη σύνθεση των δεικτών για κάθε κατάσταση της επιχείρησης σε τρέχουσα βάση.

Οι τιμές των κριτηρίων αποτελούν την ανώτερη κλίμακα κριτηρίων ανά κατάσταση ενώ η διαχρονική της παρακολούθηση (σύγκριση 2002-2003, ΠΙΝΑΚΑΣ 3) επιτρέπει τον έλεγχο της δυναμικής κάθε κριτηρίου ξεχωριστά.

Τα αποτελέσματα μπορούν να συγκριθούν με τα υπόλοιπα καταστήματα από άποψη καλύτερης χρησιμοποίησης των παραγωγικών συντελεστών κάθε καταστήματος αλλά ακόμα μπορούν να χρησιμεύσουν σαν βάση για περαιτέρω ανάλυση της βέλτιστης αποδοτικότητας των τμημάτων των καλύτερων καταστημάτων.

Από την πλευρά της επιχείρησης απομένει να αναληφθούν οι κατάλληλες ενέργειες για την βελτίωση της αποδοτικότητας και των υπολοίπων καταστημάτων καθώς επίσης και την διατήρηση και ανάπτυξη της αποδοτικότητας των καλύτερων.

Η ίδια μεθοδολογία μπορεί να εφαρμοσθεί στην ανάλυση της αποδοτικότητας κάθε τμήματος (ομάδας προϊόντων) του καταστήματος ώστε να υποδειχθούν οι τιμές στόχοι και για τα υπόλοιπα καταστήματα. Τα αποτελέσματα επίσης μπορούν επίσης να συνδυαστούν με μια μικρότερου κόστους έρευνα αγοράς καταναλωτών σε αυτά τα καλύτερα καταστήματα με σκοπό να αναγνωριστούν παράγοντες που επηρεάζουν και

συμβάλλουν στην αποδοχή των υπηρεσιών των καταστημάτων αυτών και στη διαμόρφωση ενός πλέον αποδοτικότερου προφίλ έναντι των υπολοίπων καταστημάτων. Η έρευνα θα συνδυαστεί με καλύτερη ανάλυση των στοιχείων της κάρτας πιστότητας καταναλωτή που ήδη υπάρχουν.

Εκτός όμως από τους ενδογενείς παράγοντες που μπορούν σε ένα βαθμό να ελεγχθούν και να επηρεαστούν κατάλληλα από την ίδια την επιχείρηση υπάρχουν και οι εξωγενείς παράγοντες που δεν υπόκεινται στον έλεγχο της επιχείρησης. Το άνοιγμα νέων ανταγωνιστικών καταστημάτων που απευθύνονται στον ίδιο αριθμό καταναλωτών μεγάλης μεταβολής της εισοδηματικής δύναμης των καταναλωτών σε μια περιοχή όπου το τουριστικό ή γεωργικό εισόδημα είναι ευμετάβλητο κάθε χρόνο , αλλαγές των καταναλωτικών συνηθειών , είναι ορισμένα από τα δεδομένα έξω από τον έλεγχο κάθε επιχείρησης.

Αρα η αποδοτικότητα των καταστημάτων θα πρέπει να παρακολουθείται σε συνεχή βάση ώστε να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα σε περίπτωση αποσταθεροποίησης των δεδομένων.

Τέλος να αναφέρουμε ότι τα αποτελέσματα της μεθόδου PROMETHEE αφορούν τα καταστήματα της ίδιας επιχείρησης και τα κατατάσσει από άποψη αποδοτικότητας εντός της ίδιας της επιχείρησης.

Δεν απαντά βέβαια στο ερώτημα της σύγκρισης της αποδοτικότητας σε σχέση με άλλα καταστήματα ανταγωνιστικά του ίδιου κλάδου. Εάν υπήρχαν τέτοια δεδομένα η σύγκρισή τους θα μας έδινε μια πιο σαφή εικόνα για την αποτελεσματικότητα των καταστημάτων της επιχείρησης.

Παρακάτω επιχειρείται μια προσπάθεια σύγκρισης των δεικτών της υπό μελέτη επιχείρησης με αντίστοιχους δείκτες που έχουν συλλεχθεί σε επίπεδο τριών χωρών , της Αγγλίας, της Γαλλίας και της Αμερικής , αφορούν το σύνολο του κλάδου του οργανωμένου λιανεμπορίου και προέρχονται από μια πρόσφατη έρευνα του 2004 που διεξήχθη κατά παραγγελία του αρμόδιου Υπουργείου της χώρας.

4.7 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ ΔΕΔΟΜΕΝΑ

Μια αρκετά προσεγγιστική εικόνα λαμβάνοντας υπ' όψη όλες τις παραμέτρους που διαφοροποιούν τις τιμές των διαφόρων κριτηρίων ακόμα και στην ίδια τη χώρα αλλά

πολύ περισσότερο σε σύγκριση με άλλες χώρες, επιχειρείται να αποτυπωθεί στους παρακάτω πίνακες σύγκρισης.

Οι δείκτες αφορούν μέσες τιμές και για το σύνολο του τομέα του λιανεμπορίου σε τρεις χώρες (Αμερική, Γαλλία, Αγγλία) και προέρχονται από μια πρόσφατη έρευνα του Απριλίου του 2004 : 'Assessing the productivity of the UK Retail Lector' Oxford Institute of Retail Management, University of Oxford.

Οι τιμές είναι εκφρασμένες σε μονάδες \$ Ο.Ο.Σ.Α. PPP (purchasing power parities.), δηλαδή ισοδύναμες αξίες αγοράς προϊόντων. Για την μετατροπή των δεικτών της επιχείρησης της έρευνάς μας χρησιμοποιήθηκε προσεγγιστικά η μετατροπή του ευρώ σε δολάριο αν και δεν είναι αυτή η έννοια των μονάδων PPP(πάντως τα στοιχεία του παραρτήματος λειτουργούν αρκετά προσεγγιστικά). Οι δείκτες οι οποίοι αποτυπώνονται, είναι:

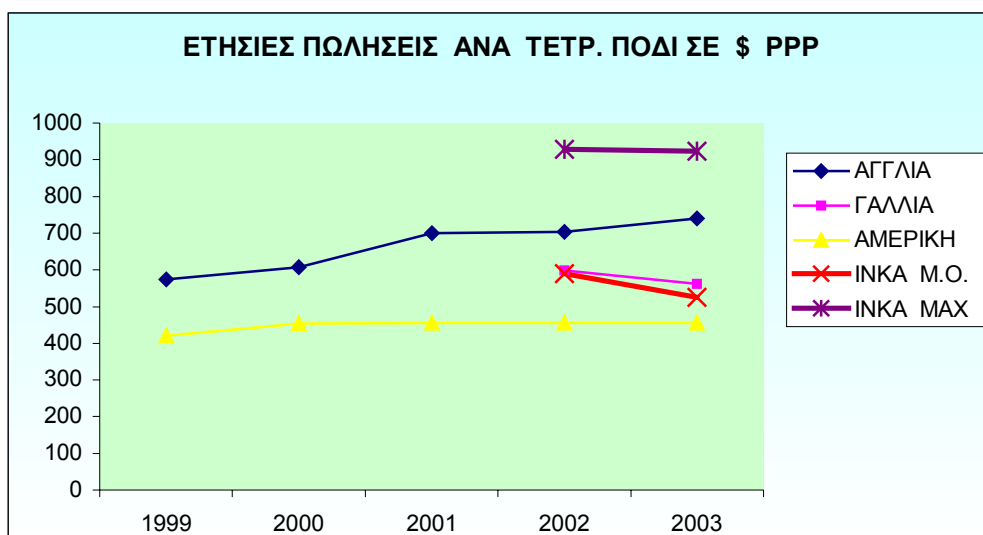
- 1) Πωλήσεις ανά τετραγωνικό πόδι(sales density)
- 2) Πωλήσεις ανά έτος ανά εργαζόμενο
- 3) Καθαρά κέρδη ανά έτος ανά εργαζόμενο
- 4) Καθαρά κέρδη προ αποσβέσεων ανά τεραγ.ποδι

Η σύγκριση γίνεται με το μέσο δείκτη της υπό μελέτη επιχείρησης και τους δείκτες του καλύτερου καταστήματος ανά έτος(πιν. 4.6 –4.9)

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.6

ΕΤΗΣΙΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΑΝΑ ΤΕΤΡ . ΠΟΔΙ ΣΕ \$ PPP

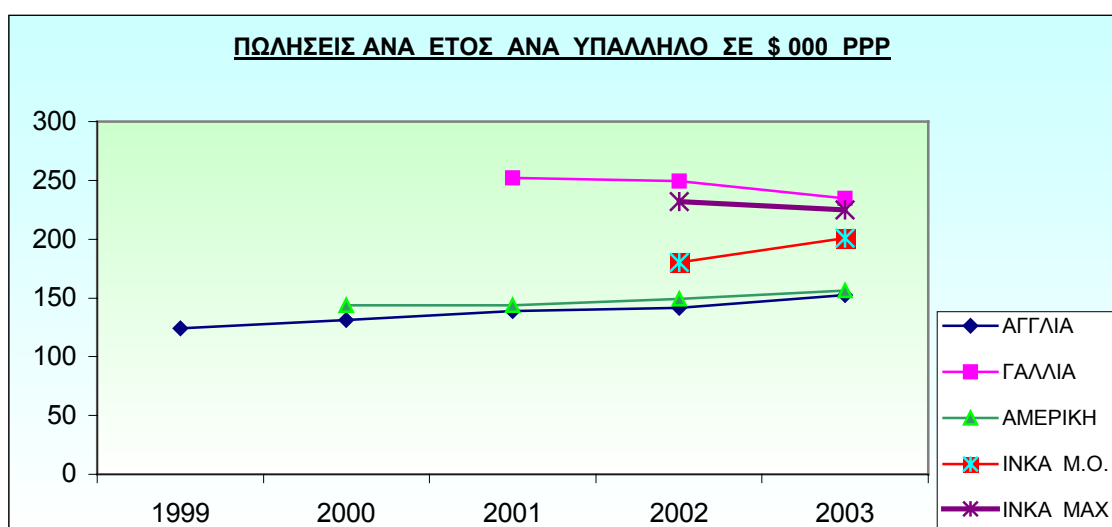
	1999	2000	2001	2002	2003
ΑΓΓΛΙΑ	575	608	699,3	704	740
ΓΑΛΛΙΑ				597,8	561,6
ΑΜΕΡΙΚΗ	420,8	453	456	455	456
INKA M.O.				590	525
INKA MAX				929	924



ΠΙΝΑΚΑΣ 4.7

ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ ΑΝΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟ ΣΕ \$ 000 PPP

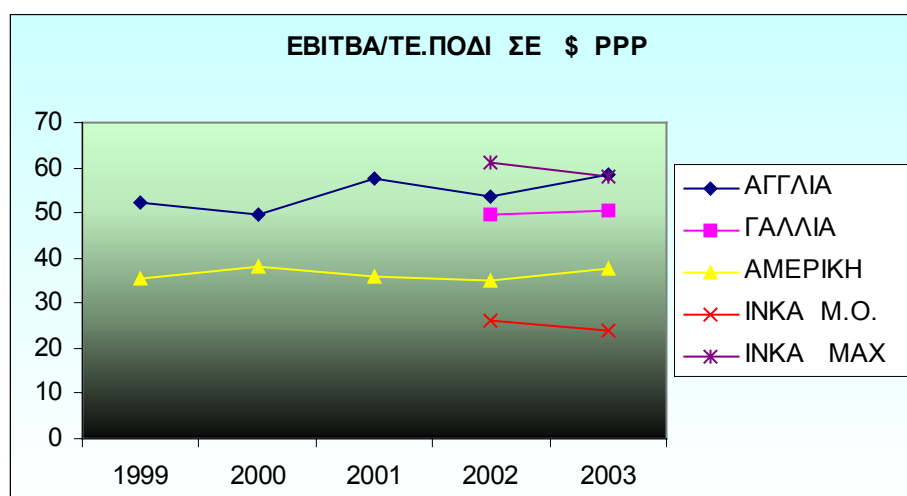
	1999	2000	2001	2002	2003
ΑΓΓΛΙΑ	124,1	131,3	138,7	141,3	152,4
ΓΑΛΛΙΑ			252,3	249,1	234,9
ΑΜΕΡΙΚΗ		143,6	143,6	149,4	156,3
INKA M.O.				180	201
INKA MAX				232	225



ΠΙΝΑΚΑΣ 4.8

ΕΒΙΤΒΑ/ΤΕΤΡ.ΠΟΔΙ ΣΕ \$ PPP

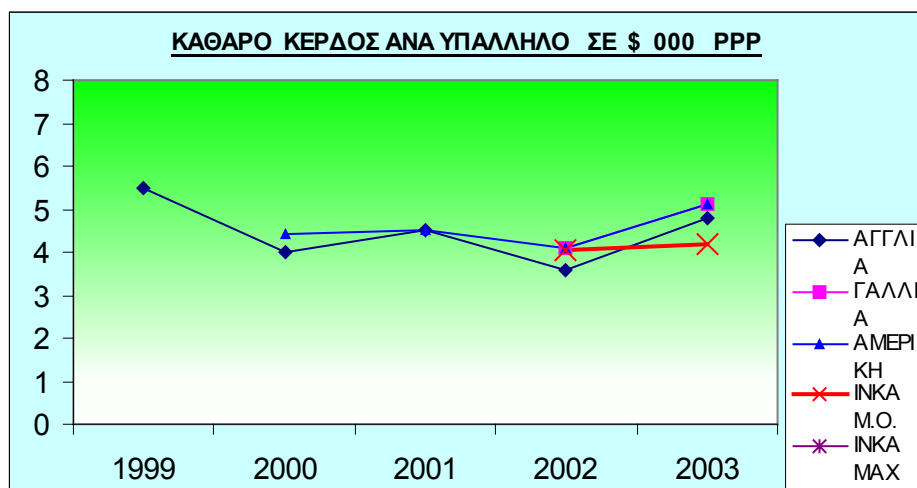
	1999	2000	2001	2002	2003
ΑΓΓΛΙΑ	52,1	49,8	57,6	53,8	58,4
ΓΑΛΛΙΑ				49,4	50,5
ΑΜΕΡΙΚΗ	35,4	37,9	35,7	35,1	37,8
ΙΝΚΑ Μ.Ο.				26	24
ΙΝΚΑ MAX				61	58



ΠΙΝΑΚΑΣ 4.9

ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ ΑΝΑ ΥΠΑΛΛ. ΣΕ \$ 000PPP

	1999	2000	2001	2002	2003
ΑΓΓΛΙΑ	5,5	4	4,5	3,6	4,8
ΓΑΛΛΙΑ				4,1	5,1
ΑΜΕΡΙΚΗ		4,4	4,5	4,1	5,1
ΙΝΚΑ Μ.Ο.				4,03	4,20
ΙΝΚΑ MAX				19,2	18,8



Η όλη σύγκριση πρέπει να ειδωθεί μέσα από το δεδομένο ότι το επίπεδο παραγωγικότητας της εργασίας του τομέα του λιανεμπορίου τροφίμων είναι κατά μέσο όρο 20% μεγαλύτερη από αυτή του συνόλου του κλάδου του λιανεμπορίου σε διεθνές επίπεδο, ενώ ο κλάδος των αλυσίδων του λιανεμπορίου τροφίμων αποτελεί άνω του 60% των συνολικών πωλήσεων του λιανεμπορίου.

Η αποτίμηση των δεδομένων ,κυρίως προσφέρεται για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για τα δεδομένα που επηρεάζουν την αποδοτικότητα στις χώρες αυτές. Έτσι είναι φανερό ότι στην Αγγλία η οποία υπερτερεί όλων των άλλων στο δείκτη πωλήσεων ανά τετραγωνικό το υψηλό κόστος απόκτησης ή ενοικίασης χώρων έχει ωθήσει τους λιανέμπορους στην αξιοποίηση του χώρου πώλησης. Επίσης ο δείκτης πώλησης ανά υπάλληλο αναδεικνύει ότι η ευελιξία στην εργατική νομοθεσία και ο μεγάλος αριθμός μερικώς απασχολούμενων στις χώρες Αγγλία και Αμερική σε σύγκριση με τη Γαλλία έχει οδηγήσει στη χρησιμοποίηση μεγάλου αριθμού εργαζομένων και έχει ως αποτέλεσμα την ανάλογη διακύμανση του δείκτη υπέρ της Γαλλίας.

Αξιοσημείωτη επίσης είναι η σύγκλιση του δείκτη της καθαρής κερδοφορίας ανά εργαζόμενο και των τριών χωρών πράγμα που αποδεικνύει ότι τα τελικά αποτελέσματα του κλάδου δεν εμφανίζουν μεγάλες διαφοροποιήσεις ανεξάρτητα από τη χώρα και ειδικά για τον κλάδο του λιανεμπορίου τροφίμων ο οποίος διεθνώς υποφέρει τα τελευταία χρόνια από χαμηλή ή μειούμενη καθαρή κερδοφορία, η αξιοποίηση κάθε παραγωγικού συντελεστή είναι στον ανώτατο βαθμό είναι καθοριστική για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης απέναντι στον διεθνή

ανταγωνισμό που κινείται πλέον εκτός από τα στενά πλαίσια κάθε χώρας αλλά σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ήδη στον ελληνικό χώρο η μεγαλύτερη επιχείρηση στον κλάδο του λιανεμπορίου τροφίμων προέρχεται από τη Γαλλία ενώ υπάρχουν πολλές συζητήσεις για την επερχόμενη είσοδο του αμερικανού γίγαντα της Wal Mart στον ελληνικό χώρο.

Οι όποιες συγκρίσεις μπορούν να γίνουν στους παραπάνω πίνακες και με τις προϋποθέσεις που ήδη αναφέρθηκαν, απέχουν από το να χαρακτηριστούν ακριβείς. Η αποτύπωση των δεικτών μιας μικρής τοπικής ελληνικής επιχείρησης λιανεμπορίου τροφίμων σε σχέση με τους όρους χωρών όπου κυριαρχούν οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου παγκοσμίως μπορεί σε πρώτη άποψη να υποδεικνύουν μια σχετικά καλή τοποθέτηση αυτών των δεικτών , το ερώτημα όμως που προκύπτει είναι εάν σε έναν κλάδο όπου η ανάπτυξη των πωλήσεων είναι μονόδρομος για την επιβίωση, τα αποτελέσματα αποδοτικότητας μιας μεσαίας επιχείρησης θα διατηρηθούν σε συνθήκες αυξημένου ανταγωνισμού, πίεσης της κερδοφορίας και διαχείρισης ενός αρκετά μεγαλύτερου ύψους πωλήσεων από τα σημερινά πλαίσια.

Την απάντηση στο ερώτημα αυτό δίνει μόνο η επίτευξη υψηλού βαθμού οργάνωσης της επιχείρησης, ανταγωνιστικής των μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κλάδου, οι οποίες καταφέρνουν να διαχειρίζονται τα υψηλά μεγέθη πωλήσεων τους , τον μεγάλο αριθμό καταστημάτων τους, να αναπτύσσονται και να εξαγοράζουν μικρότερες ή να συγχωνεύονται με άλλες και παράλληλα να διατηρούν τα στοιχεία αποδοτικότητας τους.

Η σύγκριση των δεικτών αποδοτικότητας της τοπικής επιχείρησης με αντίστοιχους σε διεθνές επίπεδο καταλήγει στη διάρκεια του χρόνου στη σύγκριση του επιπέδου οργανωτικής δομής μεταξύ των, ώστε τα αποτελέσματα να είναι ανταγωνιστικά σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, όταν η μικρή επιχείρηση προσβλέπει σε ανάπτυξη των πωλήσεων της και όχι σε συρρίκνωση.

4.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Ο κλάδος του λιανεμπορίου τροφίμων είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός τομέας της οικονομίας σε τοπικό αλλά και διεθνές επίπεδο. Κύριο χαρακτηριστικό του είναι η υψηλή συγκέντρωση και διεθνοποίηση των επιχειρήσεων. Η φύση της δραστηριότητας του κλάδου επιτρέπει και οδηγεί στον εξουθενωτικό ανταγωνισμό μεταξύ των λίγων σχετικά επιχειρήσεων του κλάδου. Οι εξάρσεις της επεκτατικής πολιτικής των μεγάλων του κλάδου παίρνει εξοντωτικές διαστάσεις ενώ οι υφέσεις είναι προσωρινές μέχρι το επόμενο κύμα να παρασύρει τους αδύναμους και τους μη προνοητικούς.

Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια η τάση συγκεντρωτισμού χαρακτηρίζει τον κλάδο και χώρα δέχεται άμεσα και πιεστικά τις επιδράσεις και τις παρενέργειες του διεθνοποιημένου ανταγωνισμού ενώ ο όγκος των πωλήσεων και το μέγεθος του δικτύου (αριθμός καταστημάτων) εξακολουθούν να εκλαμβάνονται ως τα κύρια κριτήρια για την ανάπτυξη και την επιβίωση κάθε επιχείρησης θέτοντας σε δεύτερη μοίρα τα αποτελέσματα σε μικτό περιθώριο κέρδους και λειτουργικών δαπανών.

Είναι κοινός τόπος το οικονομικό αξίωμα της αποδοτικότητας-παραγωγικότητας «επίτευξη του μέγιστου δυνατού αποτελέσματος με το ελάχιστο δυνατό κόστος». Σε πολλές περιπτώσεις χρησιμοποιείται ειδικά στον κλάδο του λιανεμπορίου τροφίμων με μια ακραία προσέγγιση, η αύξηση των πωλήσεων - αύξηση περιθωρίου μικτού κέρδους-μείωση λειτουργικού κόστους, ως οι βασικοί παράγοντες, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη το σύνολο των παραγόντων που διαμορφώνουν την τελική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Στα πλαίσια του έντονου ανταγωνισμού η επίτευξη υψηλής αποδοτικότητας είναι θέμα επιβίωσης και καθημερινά η προσπάθεια είναι να επιτευχθούν οικονομίες μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας ώστε να ελεγχθεί η διαχεόμενη πληθωριστική αύξηση στα κόστη λειτουργίας με επίτευξη ταυτόχρονα ανάπτυξης των πωλήσεων.

Είναι όμως φανερό ότι η υψηλή αποδοτικότητα επιτυγχάνεται μέσω του βέλτιστου συνδυασμού των επιμέρους παραγωγικών συντελεστών, η υψηλή παραγωγικότητα των οποίων αποτελεί απαραίτητος αλλά όχι αρκετός όρος για την επίτευξη της υψηλής αποδοτικότητας. Σε τελικό επίπεδο η διαμόρφωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης προϋποθέτει την αποδοτικότητα αλλά και τον αποτελεσματικό

συνδυασμό των διάφορων παραγόντων που επιδρούν για την επίτευξη των βέλτιστων στόχων.

Σε μια οργανωμένη επιχείρηση η διαχείριση των πληροφοριακών συστημάτων μπορεί να δώσει σε πρώτο επίπεδο ένα μεγάλο αριθμό στοιχείων και παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης. Η συλλογή τους και η κατάλληλη επεξεργασία τους ανά κατάσταση , προϊόν , ώρα ή ημέρα μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα και να βελτιώσει τα αποτελέσματα της επιχείρησης με βάση την εσωτερική σύγκριση των στοιχείων. Το πρόβλημα είναι ότι για την διαμόρφωση της συνολικής εικόνας κάθε δείκτη επεμβαίνει ένας μεγάλος αριθμός παραγόντων, συχνά με αντικρουόμενες ενδείξεις και η βέλτιστη λύση ή η καλύτερα συμβιβαστικά λύση δεν είναι εύκολο να αναδειχθεί.

Η πολυκριτήρια μεθοδολογία αποτελεί ένα μοναδικό εργαλείο και έρχεται να απαντήσει στις περιπτώσεις πολύπλοκων προβλημάτων . Στην παρούσα εργασία η μέθοδος PROMETHEE εφαρμόζεται για την κατάταξη των υποκαταστημάτων μιας επιχείρησης από άποψη αποδοτικότητας.

Στην εργασία καταρχήν αναπτύσσεται μια μονομεβλητή χρηματοοικονομική ανάλυση των κυριότερων δεικτών σε διάστημα 3 χρόνων (2001-2003) 67επιχειρήσεων του κλάδου και γίνεται σύγκριση με την υπό μελέτη επιχείρηση. Τα αποτελέσματα κατοχυρώνουν την υγιή και ανταγωνιστική θέση της υπό μελέτη επιχείρησης διαχρονικά στον κλάδο παρά το σχετικά μικρό μέγεθός της σε σύγκριση με τις μεγαλύτερες του κλάδου στην Ελλάδα.

Η εργασία προχωράει κατόπιν στην επεξεργασία 12 διαφορετικών κριτηρίων για 19 υποκαταστήματα της επιχείρησης σε δύο διαφορετικές περιπτώσεις(2002,2003 και χρήση κριτηρίων χωρίς ποιοτικά χαρακτηριστικά υπηρεσιών), με τη χρήση της πολυκριτήριας μεθόδου PROMETHEE II. Η μέθοδος κατατάσσει απόλυτα όλα τα καταστήματα από την καλύτερη στη χειρότερη σχετική αποδοτικότητα. Η μέθοδος επιτρέπει τη διοίκηση της επιχείρησης να έχει την εικόνα των περισσότερων και λιγότερων αποδοτικών καταστημάτων καθώς και τους δείκτες των επιμέρους επιδόσεων των αποδοτικότερων καταστημάτων. Τα αποτελέσματα μέσω της εσωτερικής τους σύγκρισης μπορούν να θέσουν τους στόχους της διοίκησης ανά κατάσταση, ένα πολύτιμο εργαλείο και τελικά να αποτελέσουν το συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Προτείνεται επίσης η επέκταση της μελέτης στην εκτίμηση της αποδοτικότητας των διαφόρων τμημάτων κάθε καταστήματος(και ειδικά των πιο αποδοτικών) με τη

βοήθεια της μεθόδου PROMETHEE ,την ενσωμάτωση περισσότερων κριτηρίων από τα δεδομένα της κάρτας πιστότητας ή και έρευνας αγοράς που θα πραγματοποιηθεί.

Τέλος η αναφορά στους δείκτες παραγωγικότητας του λιανεμπορίου σε επίπεδο χωρών και η συγκριτική αποτύπωση των δεικτών της υπό μελέτη επιχείρησης, σε πρώτη άποψη φαντάζει μη αναλογική και μάλλον χωρίς έννοια, όμως ο σκοπός της είναι περισσότερο να αναδείξει παράγοντες που επεμβαίνουν ανά χώρα συνολικά και μπορούν να διαφοροποιήσουν τελείως τους δείκτες αποδοτικότητας καθώς επίσης και τα δεδομένα που καθορίζουν την εικόνα του κλάδου σε τρεις χώρες από όπου προέρχονται οι μεγαλύτερες διεθνείς εταιρείες του κλάδου.

Καθώς οι επιχειρήσεις κινούνται πια σε ένα παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον και η εικόνα της αγοράς σε κάθε κλάδο αποκτά ίδιες διαστάσεις ανταγωνισμού και παράγοντες διαφοροποίησης της παραγωγικότητας ανά χώρα όπως π.χ. το κόστος κεφαλαίου ομογενοποιείται ή το κόστος εργασίας διαμορφώνεται σταδιακά αναλογικότερα της παραγωγικότητας, η μόνη παράμετρος που θα διαμορφώνει υψηλότερη αποδοτικότητα σε μια επιχείρηση θα είναι η αύξηση της παραγωγικότητας υψηλότερα από τους ανταγωνιστές της τοπικούς ή διεθνής.

Η παρούσα εργασία θεωρούμε ότι συμβάλλει ουσιαστικά στην κατεύθυνση αυτή.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) ΑΝΔΡΕΑΝΗ Λ. : 'Πολυκριτήρια μεθοδολογία για την αξιολόγηση επιχειρήσεων μιας τράπεζας', μεταπτυχιακή εργασία , Πολυτεχνείο Κρήτης, 2002
- 2) ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ Ι.: 'Πολυκριτήρια εκτίμηση των χρηματοοικονομικών επιδόσεων των επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων. Διπλωματική εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης 1994
- 3) ΑΝΔΡΕΟΥ Δ.: 'Μέτρηση σχετικής αποδοτικότητας επιχειρήσεων με τη μέθοδο DEA', διπλωματική εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης, Ιανουάριος 2004
- 4) ΑΡΧΟΝΤΑΚΗ Η. : " Αξιολόγηση των επιδόσεων των επιχειρήσεων του κλάδου τροφίμων και ποτών εισηγμένων στο χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών, Πολυτεχνείο Κρήτης, 2002.
- 5) AC NIELSEN: ' The power of private label', July 2003.
- 6) AC NIELSEN: 'Census 2000 Greece', Οκτώβριος 2001.
- 7) AC NIELSEN: 'Census 2002 Greece', Οκτώβριος 2003
- 8) BARROS C.P., ALVES C.: " An empirical analysis of productivity growth in a Portuguese retail chain using Malmquist productivity index", journal of Retailing and Consumer Services 11 (2004), 269-278
- 9) BRANS JEOM-PIERRE, MARECHALL BERTRAND: 'How to decide with PROMETHEE', ULB and VUB Brussels free Universities, 2000.
- 10)BRAWS. J. P. and VINCE PH., " A preference ranking organization Method", Management Science 31/6, op 647-656,1985.
- 11)ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΗΛΙΑ : 'Αξιολόγηση τραπεζικών υποκαταστημάτων με εφαρμογή του συστήματος FINCLAS', Μεταπτυχιακή εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης, 1997.
- 12)ΔΟΥΜΠΟΣ Μ.: 'Τεχνικές ταξινόμησης : θεωρία και εφαρμογές στη λήψη χρηματοοικονομικών αποφάσεων', Πολυτεχνείο Κρήτης Εργαστήριο Συστημάτων Χρηματοοικονομικής Διοίκησης 2003.
- 13)DANSON I.: Viewpoint: retailer power, manufacturer power, competition and some questions of economic analysis' International journal of Retail and Distribution Management Vol. 28, No 1, 2000 pp 5-8

- 14) DAWJON J. : 'Viewpoint : retailer power, manufacturer power, competition and some questions of economic analysis', International journal of Retail and Distribution Management, Vol. 28, N1, 2000.
- 15) DORUS M., JARMIN R., KLIRNEK S. : 'IT investments and firm performance in US Retail Trade', Federal Reserve, US Census Bureau, Nov. 2001
- 16) DONTU N., B.YOO: " Retail productivity assessment. Using Data Envelopment Analysis", journal of retailing Vol. 74 (1) pp 88-105, 1998
- 17) DELOITTE RESEARCH: ' Synchronicity: An Emerging Vision of the Retail Future', 2004
- 18) DUBELAAR C., M. BLARGAVA, D. FERRANIN: "Measuring retail productivity- What really matters?" Journal of business research 55(2002) 417-426
- 19) ECONOMIC RESEARCH Service/ USPA: 'Food Industry, Costs, Profit and Productivity', 2000
- 20) ECR Europe: 'What is new shopper', 6ο πανευρωπαϊκό συνέδριο Μάιος 2001, ειδική έκδοση του περιοδικού Σελφ Σέρβις
- 21) ECR Ελλάδος: '4ο πανελλήνιο συνέδριο', Ιούνιος 2001
- 22) ECR Europe: 'Shared learning, better shopping' 9ο πανευρωπαϊκό συνέδριο, Μάιος 2004, έκδοση περιοδικό Σελφ Σέρβις.
- 23) EUROSTAT: ' Volume of retail trade in euro-zone-June 2004 compared to June 2003', Σεπτέμβριος 2004.
- 24) ΖΟΠΟΥΝΙΔΗΣ Κ. : 'Βασικές αρχές χρηματοοικονομικού management', Χανιά 2000
- 25) ΖΟΠΟΥΝΙΔΗΣ Κ. : 'Ανάλυση χρηματοοικονομικών αποφάσεων με πολλαπλά κριτήρια' Θεσ/νικη 2001.
- 26) ΖΟΠΟΥΝΙΔΗΣ Κ. : 'Πολυκριτήρια μεθοδολογία και χρηματοοικονομικό management' 1996
- 27) ΖΟΠΟΥΝΙΔΗΣ Ι. : 'Βασικές αρχές χρηματοοικονομικού management', Χανιά 2000.
- 28) ΖΟΠΟΥΝΙΔΗΣ Ι., ΓΡΗΓΟΡΟΥΔΗΣ Ε., ΔΟΥΜΠΟΣ Μ., ΜΑΤΣΑΤΣΙΝΗΣ Ν.Φ. :
" Πολυκριτήρια ανάλυση αποφάσεων: μεθοδολογικές προσεγγίσεις και εφαρμογές", Αθήνα, 2004
- 29) ICAP: Μελέτη ελληνικής αγοράς σούπερ μάρκετ 2003"
- 30) ICAP : " Κλαδική μελέτη Σούπερ Μάρκετ" Μέρος Α & Β, Δεκ. 2001.
- 31) IRI: ' Καταστήματα discount και εξελίξεις στο διεθνές λιανεμπόριο τροφίμων', Ημερίδα ΕΣΒΕΠ, Ιανουάριος 2003.

- 32) IRI: 'Οι πληθωριστικές τάσεις στη δυτική Ευρώπη', Οκτώβριος 2003, ηλεκτρονική έκδοση.
- 33) KANTZOS K. : 'Ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων' Αθήνα 1997
- 34) ΚΕΗ Η.Τ., S. CHU: " Retail productivity and scale economies at the firm level: a DEA approach" The international journal of management science 31(2003), 75-82
- 35) M+M PLANET RETAIL(δικτυακός τόπος: www.planetretail.net)
- 36) Mc Kinsey Global Institute, 'Driving productivity and Growth in the UK Economy, 1998
- 37) NAIC, securities valuation office (SVO): ' What does the SVO look in rating companies in retail sector', Μάιος 2003. Presentation to FMI
- 38) OECD: ' Using scanner data to estimate country price parities: An exploratory study', Φεβρουάριος 2001 Washington P.C.
- 39) OECD: 'Comparing growth in GPP and labour productivity: measurement issues', Statistics brief, Dec.2003
- 40) Oxford Institute of Retail Management Templeton College, 'Assessing the productivity of the UK Retail sector' University of Oxford April 2001
- 41) ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ Γ., ΤΡΙΜΙΝΤΖΙΟΥ Α.: 'Μια έρευνα ικανοποίησης πελατών του INKA Χανίων', Εργασία Πολυτεχνείο Κρήτης, Ιούνιος 2002
- 42) Πανόραμα των ελληνικών super market 2003. Ετήσια έκδοση. Εκδόσεις Comcenter
- 43) Περιοδικό Point of view, Issue 5, Άνοιξη 2004, The European Quarterly News Review from Checkpoint systems
- 44) Περιοδικό Κρήτη 2003, ειδική έκδοση της Ναυτεμπορικής, Νοέμβριος 2003
- 45) Περιοδικό Οικονομική Επιθεώρηση: 'Οι μεγάλοι παίκτες στο λιανικό εμπόριο', Αύγουστος 2004
- 46) Περιοδικό Market Zoom "Νέο πρόσωπο για τη βιομηχανία τροφίμων" σελ.30-43, τ.186 έρευνα της Μ.Ρεπούλιου, Οκτώβριος 2003.
- 47) Περιοδικό Σελφ Σέρβις " Ο χάρτης των πολυεθνικών του παγκοσμίου λιανικού εμπορίου", Μάρτιος 2004, Τ 327
- 48) Περιοδικό Σελφ Σέρβις " Αξιολογική κατάταξη των επιχειρήσεων σούπερ μάρκετ", Σεπτ.2004, Τ.332
- 49) PARSONS J.: 'Agland Decision Tool: A Multicriteria Decision Support System for Agricultural Property', Dept of Agricultural and Resource Economies Colorado State University, 2001.

- 50) RATCHFORD B.T.: "Has the productivity of retail food stores really declined?",
Journal of retailing 79(2003) 171-182
- 51) ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΚΗΣ ΜΑΝΩΛΗΣ: 'Αξιολόγηση επιδόσεων κατασκευαστικών εταιρειών
Η' τάξης: Μια πολυκριτήρια προσέγγιση' , Διπλωματική εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης,
Σεπτέμβριος 2000

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΝΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΙ